

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A EVOLUÇÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL FEMININA PARA
CARGOS DE LIDERANÇA EM CURITIBA**

Autor: Caroline Reinert Machado

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Profº Pedro Steiner

CURITIBA

2006

AGRADECIMENTOS

A todos que me apoiaram e estiveram ao meu lado no decorrer desse período.

A Deus pela sua presença constante em minha vida.

Aos meus pais e ao meu irmão querido por estarem presentes em todos os momentos importantes de minha vida, me dando suporte e força.

Ao meu namorado pela compreensão e carinho.

Aos professores, ao orientador e aos colegas do curso pelas idéias compartilhadas.

“Estar no poder é como ser uma dama.
Se tiver que lembrar às pessoas que você
é, você não é.”

Margarete Thatcher

RESUMO

Machado, Caroline R. **A Evolução da Carreira Profissional Feminina para Cargos de Liderança em Curitiba.** As mulheres estão atingindo cada vez mais cargos que eram considerados como sendo masculinos. A partir do século XIX, a mulher está deixando seu papel de dona-de-casa para dar início a sua carreira profissional. O aumento das mulheres no mercado de trabalho é visivelmente percebido. Conforme PNAD apud A QUESTÃO... (2003, p. 73), a taxa de participação dos homens na força de trabalho permaneceu praticamente constante, enquanto no período de 1990 a 1999 a taxa de participação das mulheres variou de 39% para 49%. Entretanto, os salários das mulheres ainda são mais baixos que dos homens, em média, em 30%. Desse modo, nessa pesquisa abordaremos a análise da evolução da carreira profissional feminina em Curitiba, verificando se ainda existe discriminação, quais os fatores que influenciam na carreira da mulher, visando demonstrar como essa mudança no mercado de trabalho vêm sendo vista e sentida.

Palavras-chave: carreira, profissional, feminina, liderança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 2.1 – TAXA DE PARTICIPAÇÃO FEMININA EM IDADE ATIVA DO DISTRITO FEDERAL E REGIÕES METROPOLITANAS (EM PORCENTAGEM).....	10
GRÁFICO 2.2 – PROPORÇÃO DE HOMENS E MULHERES OCUPADOS QUE RECEBEM ATÉ UM SALÁRIO MÍNIMO NAS REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL – 2006 (EM PORCENTAGEM).....	15
GRÁFICO 2.3 – DISTRIBUIÇÃO DAS OCUPADAS QUE RECEBEM ATÉ UM SALÁRIO MÍNIMO SEGUNDO POSIÇÃO NO DOMICÍLIO DISTRITO FEDERAL E REGIÕES METROPOLITANAS - 2006 (EM PORCENTAGEM).....	17
GRÁFICO 4.1 – EXISTÊNCIA DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES – CURITIBA/PR – 2007 ..	42
GRÁFICO 4.2 – PESSOAS QUE DISCRIMINAM AS MULHERES – CURITIBA/PR - 2007	44
GRÁFICO 4.3 – FREQUÊNCIA DA DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES – CURITIBA/PR – 2007	45
QUADRO 2.1 – RENDA POR GÊNERO, COR, EDUCAÇÃO – BRASIL 1996 (EM QUANTIDADE DE SALÁRIOS MÍNIMOS).....	11
QUADRO 2.2 – RENDIMENTO POR HORA TRABALHADA (1) DOS OCUPADOS NO TRABALHO PRINCIPAL, SEGUNDO SEXO EM REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL -1999 E 2006 (EM REAIS DE NOVEMBRO DE 2006)	13
QUADRO 4.1 – EXISTÊNCIA DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES – CURITIBA/PR – 2007 ...	41
QUADRO 4.2 – PESSOAS QUE DISCRIMINAM AS MULHERES – CURITIBA/PR - 2007	43
QUADRO 4.3 – FREQUÊNCIA DA DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES – CURITIBA/PR – 2007	45
TABELA 2.1 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NA FORÇA DE TRABALHO, POR SEXO E IDADE – (1985-1999)	07
TABELA 2.2 – ESTIMATIVA DA POPULAÇÃO FEMININA ECONOMICAMENTE ATIVA NAS REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL – 2006 (EM 1.000 PESSOAS).....	08
TABELA 2.3 – TAXAS DE DESEMPREGO TOTAL E SEGUNDO O GÊNERO NAS REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL – 1999 E 2006 (EM PORCENTAGEM)	09
TABELA 2.4 – ESTIMATIVA DA POPULAÇÃO OCUPADA FEMININA TOTAL E DA POPULAÇÃO OCUPADA FEMININA QUE RECEBE ATÉ UM SALÁRIO MÍNIMO NAS REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL – 2006 (EM 1.000 PESSOAS)	14

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	PROBLEMA.....	2
1.2	OBJETIVO GERAL	2
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2	REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA	2
2.1	MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO	2
2.1.1	Declínio da Participação no Trabalho e Elevação do Desemprego.....	2
2.1.2	Abertura do Comércio e Mercado de Trabalho	3
2.2	MERCADO DE TRABALHO FEMININO NO MUNDO	5
2.3	MERCADO DE TRABALHO FEMININO NO BRASIL.....	6
2.3.1	Legislação Trabalhista	10
2.3.2	O Salário das Mulheres	11
2.3.3	O Setor Informal	17
2.3.4	O Setor Público.....	18
2.3.5	O Setor Político.....	18
2.3.6	O Trabalho Doméstico	19
2.3.7	O Setor Educacional - Magistério	20
2.3.8	O Trabalho Rural	21
2.3.9	O Setor Bancário	21
2.3.10	Estrutura Social	22
2.4	LIDERANÇA	24
2.4.1	Gestão de Carreira.....	24
2.4.2	Características do Líder	25
2.5	LIDERANÇA FEMININA	29
2.5.1	Fatores que Influenciam na Carreira Profissional Feminina	29
2.5.1.1	Perfil da Liderança Feminina.....	29
2.5.1.2	Maternidade	31
2.5.1.3	Cultura Educacional	31
2.5.1.4	Características Femininas	32
2.5.2	Casos de Líderes Estrangeiras	34
2.5.3	Casos de Líderes Brasileiras.....	35
2.5.3.1	Maria Josimar Pacheco.....	35
2.5.3.2	Maria Alice Nascimento de Souza.....	36
2.5.3.3	Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues.....	36
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	37
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4.1	ANÁLISE DA QUESTÃO 1	39
4.2	ANÁLISE DA QUESTÃO 2	40
4.3	ANÁLISE DA QUESTÃO 3	41
4.4	ANÁLISE DA QUESTÃO 4	42
4.5	ANÁLISE DA QUESTÃO 5	43
4.6	ANÁLISE DA QUESTÃO 6	44
5	CONCLUSÃO	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
	ANEXO.....	52

1 INTRODUÇÃO

Nos primeiros tempos da espécie humana, para garantir a sobrevivência, os homens desenvolveram a força física exigida pela caçada, e as mulheres se especializaram na propagação da espécie e no cuidado com as crias. Considerando-se os elementos necessários à sobrevivência naquele período pré-histórico, esse foi o mais adequado método de divisão de tarefas. Próximo à cidade de Xian na China, arqueólogos descobriram uma sociedade matriarcal altamente civilizada que existiu ali há 6.500 anos atrás. Naquela cidade, as mulheres comandavam as reuniões e cumpriam todas as tarefas administrativas, enquanto os homens faziam os trabalhos que exigiam força física.

Com o início da industrialização, principalmente têxtil, eram as mulheres e crianças o maior contingente de mão-de-obra nas fábricas brasileiras. As mulheres se sujeitavam a trabalhar em lugares insalubres, com jornadas extensas, trabalho repetitivo e pouco remunerado, e ainda enfrentavam o assédio sexual e moral e a resistência dos homens que consideravam que sua inserção no mercado de trabalho reduzia os empregos e baixava a remuneração, já que as mulheres eram contratadas por salários inferiores.

Ao longo dos anos as mulheres estão buscando seus lugares no mercado de trabalho e alcançando, cada vez mais, cargos de liderança. Muitos fatores contribuíram para a entrada da mulher no mercado de trabalho, tais como, queda na taxa da fecundidade, acesso a educação, entre outros. Esses fatores são expostos e analisados no Capítulo 2, assim como o histórico do mercado de trabalho feminino em setores tais como o educacional, público, político, trabalho doméstico, etc.

Com todas as mudanças do mercado de trabalho, as regras ainda continuam masculinas, mas com uma visão diferenciada, pois a mulher está em todas as áreas e em contínua ascensão, fazendo inclusive quebras de paradigmas.

A partir de pesquisa de campo, objetiva-se verificar as tendências para liderança feminina em Curitiba, quais seus desafios e conquistas, constatar se o preconceito ainda é percebido, enfim, analisar a evolução da carreira profissional feminina e quais as características essenciais para exercer a liderança.

1.1 PROBLEMA

Qual a percepção de profissionais, professores e professoras quanto à evolução da carreira profissional feminina em cargos de liderança em empresas de Curitiba?

1.2 OBJETIVO GERAL

Demonstrar, a partir de pesquisa exploratória e descritiva, a opinião de profissionais, professores e professoras a respeito da evolução da carreira profissional feminina em cargos de liderança em empresas de Curitiba.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar como professores, professoras, líderes homens e mulheres percebem a evolução da carreira profissional feminina;
- Identificar quais fatores influenciam na carreira profissional feminina e masculina, no ponto de vista de cada um dos grupos;
- Avaliar conjuntamente os pontos comuns e diferenciados dos grupos analisados;
- Analisar como as líderes se sentem inseridas no seu ambiente de trabalho; e,
- Verificar se há discriminação, de que tipo e em quais níveis na carreira profissional feminina.

2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

2.1 MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

2.1.1 Declínio da Participação no Trabalho e Elevação do Desemprego

Em 1998, a taxa de desemprego subiu de 6 para 9% no curso de meses. Apesar da retomada da criação de empregos nos anos de 2000 e 2001, a taxa de desemprego permaneceu 2 pontos percentuais acima da taxa de desemprego prevalecente antes de 1998.

Mais de três quartos da população, o chamado “Brasil Urbano”, experimentou um declínio acentuado na participação da força de trabalho nos anos 90, o que implica que menos trabalhadores devem sustentar os padrões de vida da população. A participação da força de trabalho nas áreas metropolitanas do Brasil é medida por

um percentual das pessoas de 15 a 65 anos de idade que trabalhavam ou procuravam emprego. Segundo RAMOS apud EMPREGOS... (2002, p. 12), em 1991, 61% participavam do mercado de trabalho. Em 2001, houve uma queda para 56%. Em nível nacional, um grande influxo de mulheres parece ter equilibrado a participação que andava em queda nas áreas metropolitanas. No total, a participação permaneceu constante em 70%.

Vários são os motivos para o declínio da participação no trabalho. Por exemplo, as pessoas podem adiar o ingresso no mercado de trabalho para investir mais em educação, com o objetivo de, quando ingressarem mais tarde na força de trabalho, serem mais produtivas; pessoas na faixa etária relevante – 15-65 anos – podem achar agora que trabalhar é menos gratificante em comparação com outras atividades, etc.

Enquanto as instituições do mercado de trabalho pouco mudaram no Brasil na última década, a conjuntura econômica em que elas operam passou por alterações radicais desde o final dos anos 80. Foram três as mudanças principais: as taxas de inflação diminuíram; as barreiras ao comércio internacional e ao investimento foram reduzidas; e um ajuste fiscal em andamento está reduzindo o peso econômico do governo.

2.1.2 Abertura do Comércio e Mercado de Trabalho

Com a abertura da economia brasileira que começou no final da década de 80, a partir de 1990, todas as barreiras não-tarifárias foram removidas e a tarifa média de importação caiu de 32% para menos de 13%. O Plano Real também usou a taxa de câmbio como uma ferramenta de estabilização, uma escolha deliberada do governo destinada a aumentar as pressões competitivas no mercado de bens comercializáveis. As importações deveriam desempenhar o papel de ajustar a demanda agregada à oferta agregada. Já as importações de bens intermediários e de consumo aumentaram adequadamente depois de 1995.

Com essas mudanças há três principais pontos a serem citados:

- Houve um aumento no preço dos bens não-comercializáveis – sobretudo serviços, mas também construção – em relação aos bens comercializáveis originários dos setores de manufatura, mineração e agricultura, que foram expostos à disciplina dos mercados mundiais.

- Verificou-se o aumento da informalidade, tanto de trabalhadores assalariados como de auto-empregados.
- Ocorreu um aumento na produtividade nos setores de bens comercializáveis, impulsionado mais pelo emprego mais baixo que pela melhoria das técnicas de produção.

Em países que aprimoraram seus vínculos internacionais por meio da reforma do comércio, a demanda de trabalhadores com boa formação escolar geralmente aumentou, na medida em que se adotaram novas tecnologias complementares da mão-de-obra qualificada conforme citam SANCHEZ-PARAMO e SCHADY apud EMPREGOS... (2002, p. 21).

O aumento do emprego informal não superou a queda do emprego no setor formal nos setores de bens comercializáveis e, apesar de uma queda nas taxas de participação da força de trabalho, o desemprego elevou-se de uma média de 6% no início dos anos 90 para cerca de 8% a partir de 1998.

Os aspectos do capital humano da oferta de mão-de-obra brasileira permanecem subdesenvolvidos e frágeis. De acordo com BARROS E LEE apud EMPREGOS... (2002, p. 21), o brasileiro médio completou menos de cinco anos de escolaridade. O baixo nível educacional dos trabalhadores coloca um limite superior efetivo aos produtos do mercado de trabalho. No Brasil, as pessoas com educação superior têm 20% mais probabilidade de participar do mercado de trabalho que os trabalhadores que freqüentarem apenas a escola elementar. Eles também são 38% menos propensos a experimentar o desemprego e, nessa eventualidade, conseguem emprego em um tempo seis vezes menor. Além disso, é um fato bem conhecido que a produtividade e a inovação dependem crucialmente da disponibilidade de pessoal qualificado.

O aprimoramento da oferta da qualidade da mão-de-obra por meio da reforma educacional é uma estratégia integral para a melhoria dos principais produtos do mercado de trabalho – emprego, produtividade e segurança de renda. O mercado de trabalho brasileiro é caracterizado pela flexibilidade da macroeconomia que esconde a rigidez da microeconomia, refletida pela alta rotatividade, freqüentes ações trabalhistas e crescente informalidade.

Segundo o MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO apud REVISTA FAE BUSINESS (2005, p. 58) no primeiro trimestre de 2005 foi criado quase 1 milhão de novos postos de trabalho com carteira assinada no Brasil. Tendo sido

6,336 milhões de admissões e 5,369 milhões de desligamentos. Já no Estado do Paraná, foram abertas 76,3 mil novas vagas e fechadas 69,4 mil, em junho de 2005, o que resultou em um saldo positivo de 7 mil vagas. No acumulado do ano de 2005 até agosto, foram admitidos mais de 446 mil trabalhadores e mais de 351 mil foram demitidos, resultando em quase 95 mil novos postos de trabalho, número muito próximo do verificado no mesmo período de 2004 (94 mil).

2.2 MERCADO DE TRABALHO FEMININO NO MUNDO

Há algumas melhorias na posição que as mulheres têm alcançado no mercado de trabalho em algumas regiões e países. Desde 1970 a participação das mulheres na força de trabalho era de 15% no Leste Asiático e América Latina (IMPROVING..., 2005). Em 1998, o Banco Mundial introduziu um plano focando na igualdade racial, de gênero e nacionalidade. Entre 1995 e 2004, a porcentagem das mulheres em cargos de supervisão e gerência cresceu de 13% para 25%. Entre as 500 maiores companhias dos Estados Unidos listadas pela revista *Fortune*, existem atualmente 11 mulheres ocupando a presidência. Esse número tem crescido consideravelmente, já que em 2002 havia apenas 6 executivas da presidência. De acordo com a empresa de pesquisa Catalyst, a participação feminina nos conselhos de administração das 500 maiores empresas americanas aumentou 53% nos últimos dez anos. Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), as mulheres já representam 40% da força de trabalho do planeta. A participação proporcional feminina no mercado de trabalho cresce mais em setores que exigem algum tipo de especialização. Nos Estados Unidos, as mulheres ocupam quase metade dessas vagas.

Segundo as NAÇÕES UNIDAS apud CARREIRA (2001, p. 30), a população mundial é composta por 51% mulheres e 49% de homens. No entanto as mulheres:

- Realizam 70% das horas de trabalho, contando-se o trabalho produtivo, os cuidados familiares e domésticos e as atividades de gestão comunitária;
- Recebem 10% dos salários em circulação;
- Controlam 1% dos meios de produção;
- Representam 4% da cúpula do poder formal;
- São três em quatro pessoas que vivem em situação de pobreza; e,

- Representam duas em cada três pessoas analfabetas.

2.3 MERCADO DE TRABALHO FEMININO NO BRASIL

O mercado está cada vez mais feminino e voltado para serviços. A natureza do emprego mudou radicalmente. Enquanto em 1970, 4 em cada 10 mulheres em idade de trabalhar estavam na força de trabalho, esse coeficiente, em 2002, foi de 6 em cada 10. Em 1970, as parcelas de serviços, agricultura e indústria eram praticamente iguais; hoje, o emprego no setor de serviços é maior do que na agricultura e indústria juntas.

Durante as últimas décadas, a sociedade brasileira testemunhou mudanças profundas nos papéis sociais e no trabalho das mulheres como resultado de transformações demográficas, socioeconômicas, políticas e culturais. Este processo tem as suas raízes na década de 1950. Uma queda importante na fecundidade reduziu a taxa nacional de 6,3 nos anos de 1950 para 2,4 em 1999 (PNAD, 1999). Embora tenha ocorrido especialmente nos centros urbanos e nas regiões mais desenvolvidas, a queda na fecundidade reduziu a quantidade de trabalho associado com tarefas reprodutivas e domésticas, facilitando, assim, a incorporação das mulheres na força de trabalho assalariada.

O acesso maior das mulheres a todos os níveis de educação contribuiu também para a transformação dos papéis relacionados a gênero e a divisão de gênero no trabalho, o qual por sua vez alterou a participação das mulheres na força de trabalho e o seu progresso na carreira. Como mostra a tabela 2.1, durante o período de 1990-99, enquanto que a taxa de participação dos homens permaneceu razoavelmente constante, ela aumentou para as mulheres de uma média nacional de 39%, em 1990, para 47% em 1993 e 49% em 1999 (variações de acordo com a idade).

TABELA 2.1 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NA FORÇA DE TRABALHO, POR SEXO E IDADE – 1985-1999

IDADE	1990		1993		1995		1999	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
10-14	24,3	10,6	28,1	14,9	26,4	14,4	21,7	11,4
15-19	71,8	41,4	72,2	45,4	68,8	44,1	62,8	42
20-24	92,1	52,9	91,1	59,6	90,5	60,9	89,3	63,3
25-29	26,2	52,7	95,8	61,0	95,2	62,7	94,7	65,7
30-39	96,9	54,7	96,5	63,7	96,3	55,4	95,9	68,4
40-49	94,5	49,5	94,7	61,0	94,5	63,5	94,6	64,8
50-59	82,3	34,5	82,3	46	83,6	48	81,7	49,7
60 e acima	46,0	11,5	50,5	21,4	49,4	20,4	48	19,7
TOTAL	75,3	39,2	76	47	75,3	48,1	73,8	49

Fonte: PNAD DE 1990, 1993, 1995, 1999

Elaboração: A QUESTÃO... (2003, p. 74) com adaptação da autora (2006)

Além do nível de escolaridade e das alterações demográficas, as taxas altas de crescimento e o aumento do nível de industrialização e urbanização geraram demanda por mão-de-obra que absorveu novos trabalhadores na força de trabalho e, em especial, as mulheres. Ao mesmo tempo, mudança no padrão de consumo e a disponibilidade crescente de novos produtos no mercado geraram demanda por renda familiar complementar. As mudanças na metodologia da pesquisa de domicílios resultaram também em uma descrição da taxa de participação estatisticamente mais exata, especialmente na agricultura. Por fim, o movimento das mulheres e as mudanças de pontos de vista sobre o lugar das mulheres na sociedade intensificaram estas tendências.

Enquanto o número de mulheres economicamente ativas aumentou, a proporção geral das mulheres na força de trabalho comparada à dos homens permanece inferior em todas as regiões, mesmo para as mulheres acima de 18 anos de idade. Em 1996, a proporção era de 40% de mulheres e 60% de homens. Para as mulheres, isto representou um aumento, passando de 33% em 1981 para 39% em 1989. Para as vagas que exigem especialização, por exemplo, nas áreas administrativas e gerenciais, o índice de mulheres é de 45%.

Em 2006, no Distrito Federal e nas cinco regiões metropolitanas onde a PED é realizada (Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador e São Paulo), a População Economicamente Ativa (PEA) feminina somava 8,878 milhões de pessoas, passando a corresponder a 46,7% da PEA metropolitana. Entre essas trabalhadoras, a maior parcela compunha a força de trabalho ocupada, enquanto 19,8% delas permaneciam em situação de desemprego (1,754 milhões de mulheres), conforme tabela 2.2.

TABELA 2.2 - ESTIMATIVA DA POPULAÇÃO FEMININA ECONOMICAMENTE ATIVA NAS REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL – 2006 (em 1.000 pessoas)

Condição de Atividade	TOTAL	MULHERES	%
População Economicamente Ativa	18.993	8.878	46,7
Ocupados	15.808	7.122	45,1
Desempregados	3.185	1.754	55,1

Fonte: Convênio DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego

Elaboração: DIEESE com adaptação da autora (2006)

Condenada há muito tempo como mera “espectadora” do mundo masculino, a mulher passou milhares de anos olhando pela janela da história as ações dos homens transformarem o mundo, ela era detentora do pomposo título de “Rainha do Lar”, tudo feito para os outros, marido, filhos e demais membros da família.

Por outro lado, a partir do século XIX, a mulher vem exigindo cada vez mais espaço social, deixando progressivamente seu papel tradicional de espectadora da vida, para dar início a um protagonismo feminino que começa mesmo antes das *sufragistas* (mulheres que lutaram pelo direito do voto feminino), passando pelas 130 grevistas americanas que foram mortas do dia 08 de março de 1957, por protestarem contra suas péssimas condições de trabalho. Por conta desse brutal episódio, em 08 de março comeram-se as conquistas do protagonismo feminino (Dia Internacional da Mulher).

Com o início da industrialização, principalmente têxtil, eram as mulheres e crianças o maior contingente de mão-de-obra nas fábricas brasileiras. Trabalhando em lugares insalubres, com jornadas extensas, trabalho repetitivo e pouco remunerado as mulheres enfrentavam ainda o assédio sexual e moral e a resistência dos homens que consideravam que sua inserção no mercado de trabalho reduzia os empregos e baixavam a remuneração, já que as mulheres eram contratadas por salários inferiores.

Com relação a maternidade, o fato da mulher gerar filhos não quer dizer que ela seja a única responsável por eles, algumas funções são insubstituíveis, mas outras podem e devem ser divididas com os companheiros. No caso do setor financeiro, esta discussão está presente há pelo menos duas décadas.

As taxas de desemprego total femininas decresceram com mais intensidade nas Regiões Metropolitanas de Porto Alegre e de Belo Horizonte, onde passaram

dos 21,9% e 20,4% das mulheres presentes na força de trabalho local em 1999 para patamar de 16,9%, nas duas localidades em 2006.

A busca feminina por uma inserção produtiva, porém, continuou sendo marcada pela desigualdade de oportunidades ocupacionais relativamente à enfrentada pela população masculina.

Não apenas os patamares registrados nas taxas de desemprego entre homens e mulheres permaneceram desfavoráveis ao segmento feminino, como estas diferenças foram ampliadas, no período em análise, devido à queda mais intensa das taxas de desemprego dos homens em praticamente todas as regiões investigadas, conforme tabela 2.3. De tal sorte, o período compreendido entre 1999 e 2006 caracterizou-se pelo declínio do desemprego tanto masculino como feminino.

TABELA 2.3 – TAXAS DE DESEMPREGO TOTAL E SEGUNDO O GÊNERO NAS REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL – 1999 e 2006 (em porcentagem)

REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL	1999			2006		
	TOTAL	HOMENS	MULHERES	TOTAL	HOMENS	MULHERES
BELO HORIZONTE	17,9	15,9	20,4	13,8	11,0	16,9
DISTRITO FEDERAL	22,1	19,2	25,2	18,8	15,9	21,8
PORTO ALEGRE	19	16,7	21,9	14,3	12,0	16,9
RECIFE	22,1	19,6	25,2	21,3	18,4	24,8
SALVADOR	27,7	25,8	29,9	23,6	20,4	27,0
SÃO PAULO	19,3	17,3	21,7	15,8	13,4	18,6

Fonte: Convênio DIEESE, SEADE, MTE/FAT e instituições regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego

Elaboração: DIEESE com adaptação da autora (2006)

O avanço efetuado pelas brasileiras a passos firmes em direção ao mundo do trabalho fica expresso, principalmente, na elevação das taxas de participação femininas do Distrito Federal e das Regiões Metropolitanas de Belo Horizonte, São Paulo e Salvador, onde passaram de 55,2%, 48,1%, 53,1% e 52,0% de suas respectivas populações femininas com idade igual ou superior a 10 anos, em 1999, para os atuais 59,4%, 53,3%, 54,3% e 55,4% , respectivamente (Gráfico 2.1).

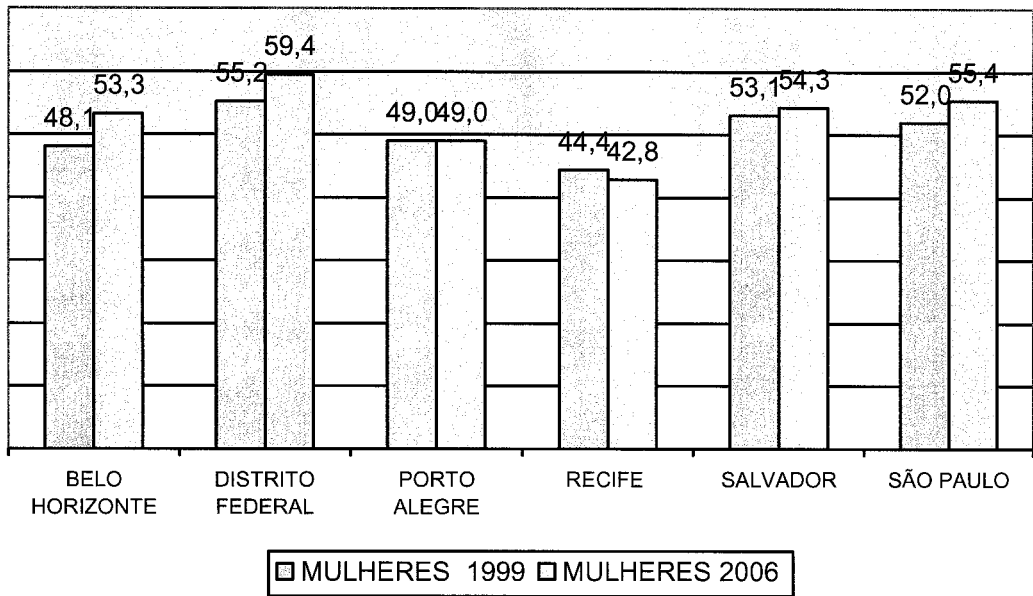


GRÁFICO 2.1 – TAXA DE PARTICIPAÇÃO FEMININA EM IDADE ATIVA DO DISTRITO FEDERAL E REGIÕES METROPOLITANAS (em porcentagem)
Fonte: Convênio DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego
Elaboração: DIEESE com adaptação da autora (2006)

2.3.1 Legislação Trabalhista

Em 1932, a mão-de-obra feminina foi regulamentada pela primeira vez de forma completa, através do Decreto 21.417. O Brasil foi membro fundador da Organização Internacional do Trabalho (OIT); já em 1932 tinha assinado todas as resoluções sobre o trabalho feminino e, três anos mais tarde, as tinha retificado. Desde então, algumas medidas protecionistas foram reforçadas e outras eliminadas, incluindo aquelas consideradas como protetoras dos direitos dos homens no mercado de trabalho. Por exemplo, as mulheres continuaram a ter privilégios especiais para aposentadoria. É exigido das empresas que empregam um determinado número de mães – mas não de pais – manter instalações para creches. A licença-maternidade foi expandida na Constituição de 1988 de três para quatro meses, foi criada uma pequena licença paternidade e garantiu-se a estabilidade no emprego para as mães até cinco meses após o parto.

Conforme o DECRETO PRESIDENCIAL de 17 de Janeiro de 2007, artigo 2º apud CONFERÊNCIA... (2007, p. 9), a II Conferência Nacional das Políticas para as Mulheres adotará o seguinte temário:

- I – análise da realidade brasileira: social, econômica, política, cultural e os desafios para a construção da igualdade na perspectiva da implementação do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres;
- II – avaliação das ações e políticas propostas no Plano Nacional e Políticas para as Mulheres, sua execução e impacto; e
- III – participação das mulheres nos espaços de poder.

2.3.2 O Salário das Mulheres

O quadro 2.1, mostra a variação na renda de acordo com o último nível escolar obtido por mulheres negras, homens negros, mulheres brancas e homens brancos.

QUADRO 2.1 – RENDA POR GÊNERO, COR, EDUCAÇÃO – BRASIL 1996 (EM QUANTIDADE DE SALÁRIOS MÍNIMOS)¹

	EDUCAÇÃO	MENOS DE 1 SALÁRIO	1 E 2	3 A 5	6 A 10	11 A 20	MAIS DE 20
MULHER NEGRA	Grau Fundamental	68,7%	26,8%	3%	1,3%	0,1%	0%
	Grau médio	39,5%	36,3%	13,1%	8,4%	2,1%	0,6%
	Faculdade	12,5%	13,3%	15,2%	29,3%	19,8%	9,8%
	Pós-graduação	8,3%	2,8%	8,3%	16,7%	38,9%	25%
MULHER BRANCA	Grau Fundamental	64,6%	26,9%	5,4%	2,3%	0,6%	0,2%
	Grau médio	38,5%	28,2%	15,2%	12,2%	4,7%	1,2%
	Faculdade	14,8%	8,1%	12,4%	27,6%	22,9%	14,1%
	Pós-graduação	5,3%	3,9%	3,4%	22,8%	26,7%	37,8%
HOMEM NEGRO	Grau Fundamental	34,5%	44,6%	13,2%	6,4%	1,4%	0,3%
	Grau médio	14,4%	30,3%	27,7%	21,6%	9,5%	2,6%
	Faculdade	4,4%	7,1%	10,9%	22,8%	31,2%	23,7%
	Pós-graduação	0%	2,3%	2,3%	15,9%	40,9%	38,6%
HOMEM BRANCO	Grau Fundamental	24,2%	39,3%	18,7%	13,1%	3,7%	1,1%
	Grau médio	11%	19,3%	20,7%	27,3%	15,7%	6,4%
	Faculdade	4%	3,3%	5,3%	19,5%	28,4%	39,5%
	Pós-graduação	1,3%	0,7%	2,2%	4,3%	21,2%	70,3%

Fonte: PNAD, 1996

Elaboração: A QUESTÃO... (2003, p. 83) com adaptação da autora (2006)

Embora esta variação possa ser explicada por uma série de fatores, tais como a preferência das mulheres por empregos de meio período, os dados sugerem o seguinte:

- No geral, a renda é mais sensível ao gênero do que a etnia. Com a exceção daqueles com pós-graduação os homens brancos e negros ganham consistentemente salários mais altos do que as mulheres brancas e negras em todos os níveis de educação.

¹ Em 1996, o salário mínimo nacional era de 100 dólares americanos.

- A renda não é cega nem para o gênero nem para a etnia. Quando a etnia é combinada com o gênero, os homens brancos são claramente privilegiados em termos de renda pessoal, e as mulheres estão em desvantagem.
- Cerca de dois terços das mulheres negras e dois terços das mulheres brancas que tenham completado somente o grau fundamental de ensino têm renda mensal inferior a um salário mínimo. Entre os homens negros com o mesmo nível de educação, a proporção dos que recebem menos de um salário mínimo é de um terço e entre homens brancos é de um quarto.
- Entre os que completaram o ensino médio, os homens brancos têm os níveis de renda mais altos, com a maioria ganhando entre três a dez salários mínimos mensais. O número correspondente para homens negros é de um a cinco salários mínimos e entre zero e dois salários mínimos mensais para a maioria das mulheres negras ou brancas. Neste mesmo nível educacional, cerca de 6% dos homens brancos ganham mais de 20 salários mínimos mensais, o dobro dos homens negros, cinco vezes mais do que a proporção de mulheres brancas e seis vezes mais do que a proporção de mulheres negras.
- Cerca de dois quintos dos homens brancos com educação superior ganham mais de 20 salários mensais. O número correspondente é de cerca de um quinto para homens negros, um sexto para as mulheres brancas e um décimo para as mulheres negras.
- Tendo concluído a pós-graduação, a diferença na renda entre homens negros e mulheres brancas tende a desaparecer. Ainda assim, os homens brancos continuam a ter cargos mais privilegiados em termos de renda, com mais de 70% ganhando 20 salários mínimos mensais. Novamente, as mulheres negras com pós-graduação ficam atrás, com menos de um quarto delas ganhando mais de 20 salários mínimos.

Nos primeiros anos desta década, acompanhando a queda das taxas de desemprego, os rendimentos recebidos pela população ocupada metropolitana tiveram trajetória declinante, independentemente do sexo. Este movimento, no entanto, diferente do ocorrido em relação ao desemprego, foi mais ameno para as mulheres.

Essa situação fez com que a histórica diferença nas remunerações do trabalho de homens e mulheres fosse diminuída. Assim, a proporção dos rendimentos reais auferidos por hora pelas mulheres alcançou, em 2006, o melhor desempenho em Porto Alegre (81,7%) e em Recife (81,8%). No Distrito Federal, onde foram registrados os mais elevados patamares das remunerações do trabalho entre as áreas pesquisadas, este percentual ficou limitado a apenas 75,4% (Quadro 2.2).

QUADRO 2.2 – RENDIMENTO POR HORA TRABALHADA (1) DOS OCUPADOS NO TRABALHO PRINCIPAL, SEGUNDO SEXO EM REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL -1999 E 2006 (em reais de novembro de 2006)

REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL	1999		2006		Rendimento das mulheres em relação ao dos homens (em %)	
	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	1999	2006
BELO HORIZONTE	4,30	5,66	4,58	5,99	76,0	76,5
DISTRITO FEDERAL	7,79	10,39	6,53	8,67	74,9	75,4
PORTO ALEGRE	4,89	6,23	4,54	5,56	78,5	81,7
RECIFE	3,38	4,52	2,83	3,46	74,7	81,8
SALVADOR	3,87	5,20	3,72	4,61	74,5	80,7
SÃO PAULO	6,67	8,76	5,21	6,70	76,2	77,7

Fonte: Convênio DIEESE, SEADE, MTE/FAT e instituições regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego.

Elaboração: DIEESE com adaptação da autora (2006)

De modo geral, sabe-se que a simultaneidade entre a melhora das condições de emprego e queda nos rendimentos dos trabalhadores em curso no mercado de trabalho metropolitano nacional está relacionada, de algum modo, ao uso de estratégias empresarias que associam queda dos custos laborais à rotatividade da força de trabalho. A melhor sustentação dos rendimentos femininos neste cenário, entretanto, necessita de outras hipóteses explicativas. Entre estas, por sua vez, ganha cada vez mais espaço a análise da política de valorização do salário mínimo nacional, remuneração visivelmente mais freqüente entre as mulheres.

Em 2006, o número de trabalhadoras que receberam remunerações equivalentes até um salário mínimo somava 2,208 milhões de mulheres, conforme tabela 2.4, correspondendo a 31,0% das ocupadas no mercado de trabalho metropolitano avaliado pelo Sistema PED. Desse modo, quase um terço das mulheres que trabalhavam nestas economias urbanas, o fazia por remunerações diminutas. Este percentual, contudo, deve ser interpretado com cautela, pois encobre a disparidade no padrão distributivo dos rendimentos do trabalho entre as

regiões estudadas. Enquanto, em Porto Alegre, 20,9% das ocupadas alcançavam ganhos que se limitavam ao salário mínimo, na Região Metropolitana de Recife, esta era a situação de mais da metade das mulheres (53,9%). Proporção igualmente elevada foi identificada em Salvador, 49,2%.

TABELA 2.4 - ESTIMATIVA DA POPULAÇÃO OCUPADA FEMININA TOTAL E DA POPULAÇÃO OCUPADA FEMININA QUE RECEBE ATÉ UM SALÁRIO MÍNIMO NAS REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL – 2006 (em 1.000 pessoas)

Regiões Metropolitanas e Distrito Federal	População Feminina Ocupada		
	Total (A)	Com remuneração de até 1 salário mínimo (B)	% (B/A)
Total	7.122	2.208	31,0
Belo Horizonte	965	337	34,9
Distrito Federal	478	137	28,6
Porto Alegre	704	147	20,9
Recife	542	292	53,8
Salvador	616	303	49,2
São Paulo	3.817	992	26,0

Fonte: Convênio DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego

Elaboração: DIEESE com adaptação da autora (2006)

São também acentuadamente distintas as proporções de homens e mulheres que vivem do salário mínimo. Ainda que, também para eles, haja grande diferenciação regional, a proporção de homens remunerados em níveis mínimos se limitava a 34,9% em Recife e 9,2% em Porto Alegre (Gráfico 2.2).

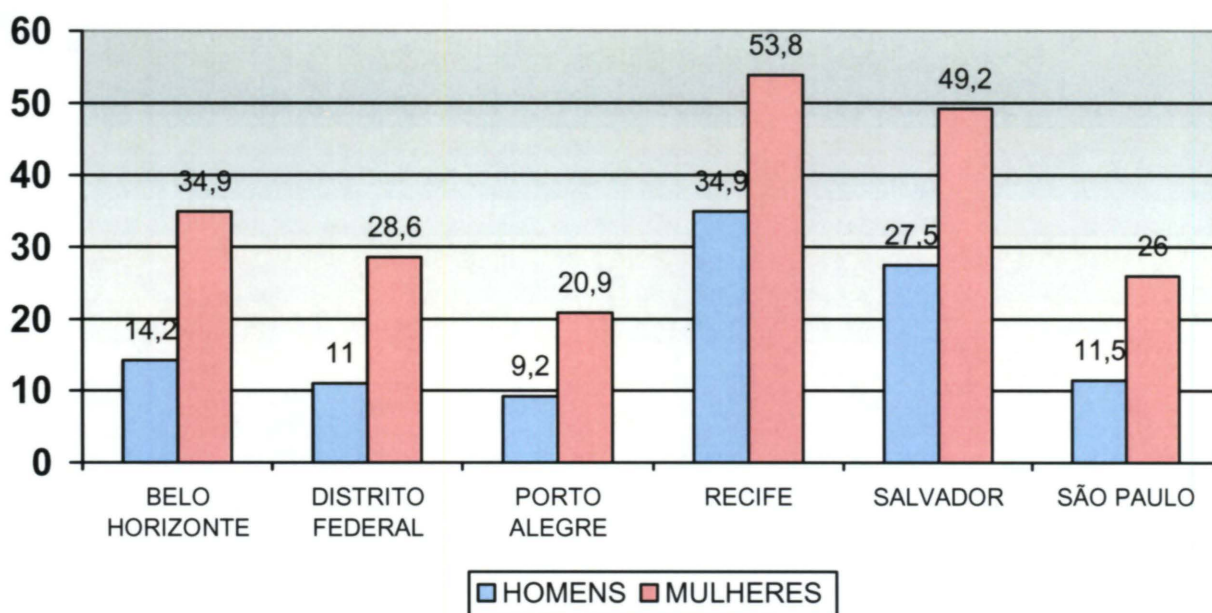


GRÁFICO 2.2 - PROPORÇÃO DE HOMENS E MULHERES OCUPADOS QUE RECEBEM ATÉ UM SALÁRIO MÍNIMO NAS REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL – 2006 (EM PORCENTAGEM)

Fonte: Convênio DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego

Elaboração: DIEESE com adaptação da autora (2006)

Existem afirmações de que as trabalhadoras recebem menos do que os homens porque se inserem profissionalmente em ocupações de menor qualificação, produtividade e prestígio social. Estas reflexões são verdadeiras, porém permanecerão incompletas se a elas não se agregar a evidência de que os chamados guetos ocupacionais femininos resultam de uma construção cultural, que designa o lugar das mulheres no mundo produtivo. A inserção setorial das mulheres remete à dinâmica ocupacional do segmento dos serviços, no qual se encontram os subsetores de saúde e educação, além dos serviços pessoais, e, principalmente, do emprego doméstico. Embora fundamentais para a organização social e, portanto, garantidores dos processos de transformação produtiva e de circulação da riqueza, os segmentos que mais absorvem força de trabalho feminina são os mais desvalorizados no mercado de trabalho e os que tendem a propiciar remunerações mínimas reguladas pelo poder estatal.

Na maioria das regiões investigadas pelo Sistema PED, entre as ocupadas cujas remunerações se limitaram a um salário mínimo em 2006, predominavam as mulheres adultas, na faixa etária entre 25 e 39 anos, seguidas por aquelas que tinham 40 anos ou mais de idade. Neste sentido, cumpre salientar que nas áreas

metropolitanas nordestinas encontravam-se, entre as ocupadas, os maiores percentuais de mulheres entre 25 e 39 anos que, em 2006, recebiam até um salário mínimo: 42,0% na Região Metropolitana de Recife e 42,5% , na de Salvador. Nas áreas metropolitanas de São Paulo e de Porto Alegre, contudo, as mulheres na faixa etária equivalente ou superior aos 40 anos são maioria entre as ocupadas de menores ganhos. Este padrão, associado à trajetória de envelhecimento da População Economicamente Ativa do país, também revela que patamares mais baixos de remuneração são mais freqüentes entre mulheres que detêm maior responsabilidade no grupo familiar. Com efeito, entre as ocupadas que receberam até um salário mínimo no ano anterior, nas regiões pesquisadas, pelo menos 64,0% eram chefes e cônjuges em seus domicílios.

A maior responsabilidade na organização e manutenção do domicílio, associada às remunerações reduzidas, constitui grande desafio, especialmente para as trabalhadoras que desempenham a função de chefia de suas residências: Das ocupadas de até um salário mínimo, elas correspondiam, no ano em análise, entre 20,8%, em Belo Horizonte, e 25,6%, em Recife.

Por sua vez, as mulheres que desempenham o papel de cônjuges em famílias nucleares e que se inserem no mundo do trabalho com ganhos em níveis muito baixos, em geral, se ocupam profissionalmente porque sua contribuição ao orçamento familiar é relevante e necessária. Este contingente feminino variou, em 2006, de 38,4%, na Região Metropolitana de Salvador a 48,3% na de São Paulo (Gráfico 2.3).

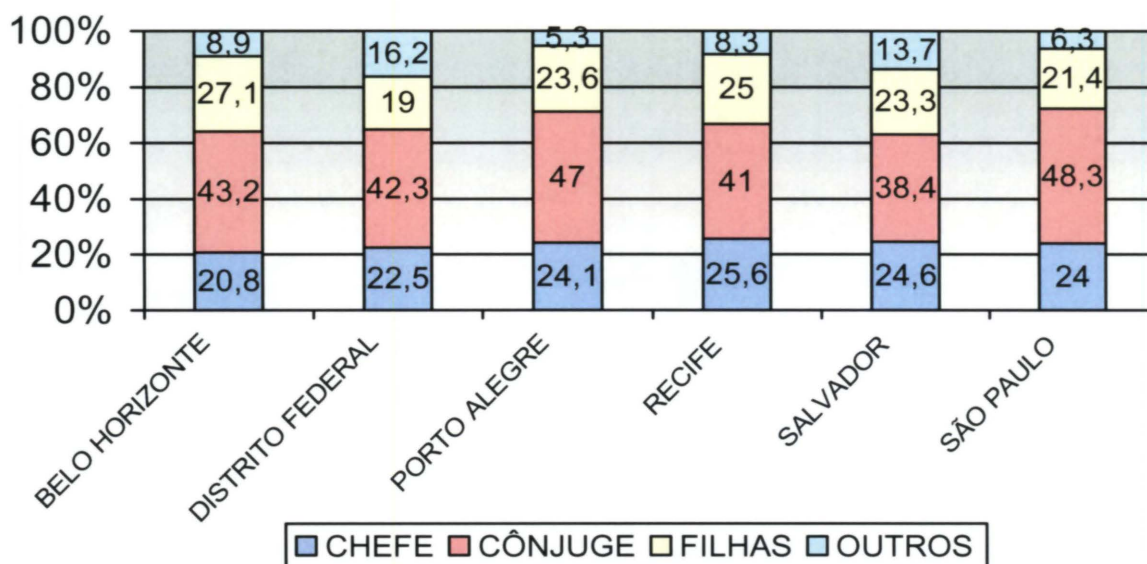


GRÁFICO 2.3 - DISTRIBUIÇÃO DAS OCUPADAS QUE RECEBEM ATÉ UM SALÁRIO MÍNIMO SEGUNDO POSIÇÃO NO DOMICÍLIO DISTRITO FEDERAL E REGIÕES METROPOLITANAS - 2006 (EM PORCENTAGEM)

Elaboração: DIEESE com adaptação da autora (2006)

Segundo NEGOCIAÇÃO... (2003, p. 54), a Constituição Federal, no artigo 7º, inciso XXX, proíbe a diferença de salário, de exercício de função e de motivo de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil. Também a CLT, no artigo 461 prevê que “sendo idêntica a função a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.” Por trabalho de igual valor entende-se o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a dois anos.

2.3.3 O Setor Informal

De acordo com o PNAD de 1990, 50% das trabalhadoras e 15% dos trabalhadores estão neste setor, a maioria deles durante meio período (LAVINAS apud QUESTÃO... 2003, p. 84). O setor informal inclui uma proporção alta de atividades não agrícolas, e o trabalho doméstico. Como Lavinas aponta, os dados sugerem que as mulheres são cerceadas de trabalhar em áreas que são compatíveis com o trabalho doméstico, especialmente no caso de domicílios pobres que precisam funcionar sem a infra-estrutura básica.

2.3.4 O Setor Público

Durante a década de 1980, o emprego de mulheres no setor público aumentou significativamente. Hoje, as mulheres representam mais de 44% do funcionalismo federal, um número bem acima da média nacional. Entre os trabalhadores, 9% trabalham em empregos formais no setor público, mas este número sobe para 15% dos funcionários no Ministério da Justiça, 63% dos funcionários de Ministério da Previdência Social e 51% dos funcionários no Ministério do Planejamento, de acordo com um estudo de 1998 realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Até agora, segundo A QUESTÃO... (2003, p. 84), o setor público é uma das fontes mais importantes de empregos para as mulheres por 3 razões:

- O setor público inclui muitas colocações nas profissões de magistério e enfermagem, tradicionalmente atrativas para as mulheres;
- A diminuição dos salários relativos tornou o setor social do serviço público uma opção de emprego menos atrativa para os homens; e,
- O governo tende a seguir as leis trabalhistas e ser menos discriminador (ENAP, 1998).

A predominância das mulheres no setor público, contudo, as torna mais vulneráveis quando há enxugamento do quadro de funcionários durante os processos de modernização do mesmo.

2.3.5 O Setor Político

O fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) criticou a baixa participação das mulheres na política, o que, segundo a organização, é um entrave ao desenvolvimento social. Apenas 17% dos parlamentares em todo o mundo são mulheres, segundo o relatório Situação Mundial da Infância 2007. No Brasil, a proporção é ainda menor: somente 45 dos 513 deputados eleitos em outubro do ano passado são do sexo feminino, ou seja, 8,8%. Dos 27 senadores recém-eleitos, apenas quatro (14,8%) são mulheres. Dos 27 governadores, apenas Rio Grande do Sul, Pará e Rio Grande do Norte estão sob comando feminino.

Preconceito, desinteresse, problema cultural, falta de capacitação política, histórico de desigualdade, sociedade patriarcal, falta de tempo e energia para a política na vida atribulada das mulheres. Estas são algumas das justificativas para o

número restrito de mulheres que atuam ativamente na política do país, em cargos eletivos ou em organizações da sociedade civil, como partidos e sindicatos.

Em entrevista à revista BANCÁRIAS (2006, p. 05), Gleisi Hoffmann², afirma que o preconceito contra as candidaturas feministas ainda existe e em muitos casos é disfarçado, mas com programas de educação nas escolas que erradiquem a cultura ligada ao machismo e o preconceito de gênero e raça, ele será banido da sociedade.

Em 2000, uma pesquisa realizada pelo Instituto Vox Populi³ revelou que as mulheres foram consideradas mais confiáveis, honestas, competentes, firmes, capazes e responsáveis do que os homens no exercício do poder político. Entre as pessoas entrevistadas, 84% disseram que votariam em uma mulher para prefeita de sua cidade, 80%, em uma candidata a governadora e 72%, a presidente do país. Entretanto, esses dados estiveram longe de traduzirem-se em resultados significativos nas eleições municipais desse mesmo ano. O que ficou claro, é que se tornou “politicamente correto” considerar as mulheres aptas ao palco político, o que não deixa de significar uma considerável mudança de mentalidade.

Setenta e cinco anos depois de conquistar o direito de votar – assegurado pelo decreto-lei assinado pelo presidente Getúlio Vargas, em 1932 – as mulheres são maioria no eleitorado brasileiro, representando 51,53% no país.

2.3.6 O Trabalho Doméstico

O trabalho doméstico continua a ser uma das principais fontes de emprego para as mulheres (A proporção de mulheres nos empregos domésticos está entre 16 e 20%). Um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA – estima que, durante a última década 19% das mulheres com emprego eram empregadas domésticas, segundo PEREIRA DE MELO apud A QUESTÃO... (2003, p.85). Quase 5 milhões de mulheres, em 1995, tinham empregos domésticos, comparados a 250.000 homens. O trabalho doméstico é caracterizado por salários baixos: 67% dos empregados domésticos, em 1995, ganhavam menos de um salário

² Gleisi Hoffmann é advogada e pós-graduada em gestão pública. Foi Diretora Financeira Executiva da Itaipu Binacional, secretária extraordinária de Reestruturação e Ajuste do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, secretária municipal de Gestão Pública de Londrina e integrou a Equipe de Transição do Governo Lula.

³ Pesquisa realizada com 2002 entrevistados, mulheres e homens, de todo o país. Fonte: *Jornal Fêmea*. CFEMEA, Brasília, DF, fev./2000.

mínimo mensal. Os homens que trabalhavam em empregos domésticos ganham salários mais altos do que as mulheres, mesmo quanto as empregadas domésticas tenham níveis educacionais mais altos do que a sua contrapartida masculina.

Quando se busca retratar as relações existentes entre o padrão de remuneração das mulheres e o salário mínimo nacional, o emprego doméstico se destaca. O segmento é o segundo com a maior inserção produtiva do contingente feminino, absorvendo entre 22,5% no Distrito Federal e 16,3% na de Porto Alegre, conforme DIEESE/SEADE e entidades regionais (PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego). As remunerações do segmento, em geral, beiram o mínimo constitucional. O emprego doméstico permite que as mulheres pobres entrem para a força de trabalho assalariada, tais como as mulheres migrantes com pouca educação e sem experiência prévia de trabalho. Os empregos domésticos também fornecem um degrau para outros empregos e representam emprego flexível. Da mesma forma, por poderem contratar empregados domésticos, as mulheres das classes média e alta puderam entrar mais facilmente na força de trabalho.

2.3.7 O Setor Educacional - Magistério

O magistério é outra ocupação tradicional das mulheres. As informações dos sindicatos dos professores, a Confederação Nacional dos Trabalhadores de Ensino, indicam que os homens formam somente 3% dos professores da pré-escola até a quarta série, 19% da quinta a oitava série e 39% dos professores de ensino médio. E ainda, 19% dos diretores eram homens. Os estereótipos de gênero prevalecem entre as próprias professoras, de acordo com as entrevistas realizadas por CARVALHO apud A QUESTÃO... (2003, p. 86):

“Nós vemos os homens como mais radicais, tipo professores aqui, alunos lá. Como professor, eu não posso vê-los desenvolverem uma relação próxima com os alunos.” De acordo com outra professora, “As mulheres vivem os problemas na sala de aula. Talvez os homens não possam atingir os alunos. O sexo masculino não tem este lado, digamos, maternal. A figura masculina em si mesma é mais impositiva, mais ligada à disciplina, certo? Como as mulheres são mais maternais, elas são mais flexíveis, são um apoio maior, ficam mais relaxadas.” Uma terceira professora comentou: “Todo mundo é igual no magistério. Entretanto, eu acho que as mulheres são mais pacientes do que os homens, você não acha? Sobretudo porque nós somos mães e se você é mãe, você é mais paciente, entende melhor os alunos.”

2.3.8 O Trabalho Rural

O número de mulheres assalariadas nas áreas rurais aumentou, especialmente na produção agrícola (indústria de alimentos). O emprego industrial rural para as mulheres também está aumentando em algumas áreas, tais como o Nordeste, para onde o capital tem migrado do Sul e novas indústrias (como de calçados e confecções) fincaram raízes. Entretanto, permanece preocupante a dificuldade de as trabalhadoras rurais obterem acesso à capacitação técnica e profissional em base igual à dos homens. Durante as reuniões em 1997 e 1998, conforme cita SILIPANDRI apud A QUESTÃO... (2003, p. 87) sobre Gênero e Agricultura Familiar no Banco Mundial, foram feitas críticas sobre a participação marginal de mulheres em seminários, curso e encontros técnicos organizados por instituições provedoras de assistência técnica agrícola. A criação de cooperativas comerciais de mulheres de ofícios femininos tradicionais foi uma das abordagens utilizadas para auxiliar as mulheres pobres das áreas rurais, mas estas experiências tiveram sucesso limitado. Em termos gerais, os ofícios tradicionais das mulheres têm demanda limitada e precisam competir com os produtos dos países de renda mais baixa com salários médios mais baixos. Incentivar a produção de artefatos pelas mulheres também não é muito bem visto porque é percebido como uma forma de reforçar as mulheres nas ocupações femininas tradicionais.

Conforme CARREIRA (2001, p. 173) as trabalhadoras rurais enfrentam uma série de obstáculos para uma melhor inserção econômica e social, tais como, 56% delas começam a trabalhar antes de completar 10 anos de idade; a jornada de trabalho varia de 10 a 18 horas, sendo mais de 8 horas dedicadas ao trabalho agrícola; apenas 15% das assalariadas rurais afirmam possuir carteira assinada; em 32 anos de Reforma Agrária, apenas 12,6% das mulheres obtiveram o título da terra em seu próprio nome; e, de todo o público beneficiado com créditos agrícolas, 88% são homens e 7% são mulheres.

2.3.9 O Setor Bancário

O primeiro tema tratado pelas sindicalistas bancárias foi o combate ao assédio sexual, no início de 1990. Em 1997, foi criada a Comissão Nacional de Gênero, Raça e Orientação Sexual, que realizou diversas campanhas como a de sindicalização das mulheres bancárias, de igualdade de oportunidades, prevenção e

combate ao assédio sexual no trabalho. Em 2006, junto com a comissão nacional de saúde foi lançada a campanha de combate ao assédio moral no trabalho.

No setor bancário as mulheres foram se inserindo aos poucos, contratadas como datilógrafas, escriturárias e exerciam apenas trabalhos rotineiros. Em 1979, as mulheres representavam 36% da força de trabalho bancária em São Paulo. Na década de 80, as mulheres chegaram a representar quase a metade da categoria, 47,5%. Com maior exigência na qualificação e nível de escolaridade, as mulheres passaram a ocupar mais espaços nos bancos, sem que isto refletisse na valorização do seu trabalho. Dados do DIEESE (2004) revelam que somente 11,60% das mulheres bancárias ganham mais de 20 salários mínimos, contra 20,79% dos homens. Cargos de diretoria são ocupados por somente 5% das mulheres.

Conforme RODRIGUES apud RECOARO (2006, p. 3), detectou-se o aumento crescente da participação das mulheres na categoria bancária, porém, a contrapartida em termos salariais e de ascensão profissional não aconteceu proporcionalmente. Têm-se revelado atitudes discriminatórias no tratamento de mulheres e homens que executam o mesmo trabalho, principalmente quando se observa cargos mais altos na hierarquia dos bancos.

2.3.10 Estrutura Social

As mulheres e os homens provavelmente são afetados de formas diferentes por choques macroeconômicos. Por exemplo, o enxugamento terá um impacto diferenciado dado a natureza segregada de gênero do mercado de trabalho. A redução de déficits que levam à perda de empregos no setor público, onde a presença das mulheres está acima da média nacional, é provável que afete de forma desproporcional as mulheres. Mas os cortes, as dispensas e fechamento das indústrias pesadas sujeitas ao aumento da concorrência e da globalização significam desemprego maior entre os homens.

As mulheres representam uma parte desproporcional da população inativa e à medida que os homens da casa ficam desempregados e/ou sejam incapazes de sustentar financeiramente o domicílio, as mulheres serão forçadas a entrar no mercado de trabalho. Entre os pobres, as mulheres, com frequência, arranjam empregos que oferecem facilidade de entrada e condições flexíveis de trabalho, a despeito dos ganhos menores. Enquanto parte do aumento nas taxas de

participação das mulheres na força de trabalho durante a década passada pode ser devido aos níveis educacionais mais altos entre as mulheres, as crises econômicas, segundo a REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL apud A QUESTÃO... (2003, p. 92) foram um fator importante na busca por emprego pelas mulheres durante as décadas de 1980 e 1990.

A participação das mulheres na força de trabalho aumentou 49% em 1999. Mas como em outros países, a força de trabalho é altamente segregada por setor. Por exemplo, as mulheres continuam concentradas em cargos que requerem habilidades mais baixas como os afazeres domésticos e o magistério.

O Brasil precisa tratar das diferenças salariais persistentes relacionadas a gênero, as quais são maiores do que em muitos dos seus vizinhos menos desenvolvidos. Uma prioridade seria assegurar uma adesão maior às leis contra a discriminação no trabalho através da análise dos mecanismos atuais de fiscalização e o apoio institucional disponível para as trabalhadoras; disponibilizar informação sobre os direitos trabalhistas para as trabalhadoras e para os empregadores. Uma segunda prioridade seria pesquisar se a licença-maternidade de quatro meses do Brasil contribui para a discriminação das mulheres e como contrabalançar os efeitos negativos possíveis desta regulamentação.

Como já mencionado, a discriminação somente é um fator que contribui para a diferença salarial. Repensar o desequilíbrio na divisão dos afazeres domésticos – de modo que os homens e as mulheres possam compartilhar a paternidade, o cuidado dos filhos e das tarefas domésticas, liberando assim as mulheres para participarem da força de trabalho e progredirem no emprego é uma outra condição para a redução das desigualdades trabalhistas relacionadas ao gênero. Mas como a alteração dos papéis relacionados a gênero exige a socialização de homens e mulheres de forma diferente, este será um processo de longo prazo.

2.4 LIDERANÇA

2.4.1 Gestão de Carreira

A Carreira é um processo de longo prazo, é a autogestão da vida profissional. Para isso, como em qualquer outro processo de gestão, são requeridas três habilidades básicas: planejamento, estabelecimento de objetivos e tomada de decisões corretas na hora certa.

Seguindo esta linha, enumeramos a seguir alguns dos ingredientes que o autor, Max Gehringer, no artigo chamado "O novíssimo Manual da Carreira", cita como necessários para a construção de uma carreira de sucesso no século XXI:

- Estabelecer a marca: fazer o marketing pessoal;
- Criar uma rede de relacionamentos;
- Acertar nos cursos;
- Entender o chefe: eles auxiliam aqueles subordinados que mostram respeito, agilidade e fidelidade; que os fazem sentir seguros, não ameaçados;
- Controlar a ansiedade;
- Aprender a ser líder;
- Adaptar-se ao ambiente (sistema adotado pela empresa);
- Caminhar para a promoção: uma promoção acontece quando um funcionário já percorreu todo o trajeto entre um "degrau" e outro, e, principalmente, quando já demonstrou que reúne boa parte das aptidões requeridas para o degrau seguinte;
- Lidar com frustrações; e,
- Preparar-se para uma demissão

O profissional de sucesso deve saber usar as informações, ele deve ter a habilidade de testar novos recursos, métodos, soluções e idéias em busca de melhores resultados. E para isso, claro, é preciso ter ousadia. Experimentar significa romper com formas consagradas de fazer as coisas e assumir riscos, pois em processos de mudança não se pode ter garantia de nada, a não ser a de que os resultados serão diferentes.

A capacidade de surpreender também é fundamental para a carreira profissional. Deve-se sempre estar em busca de mostrar um diferencial. Nesses tempos em que tantas coisas viram *commodity*, inclusive pessoas, é preciso superar as expectativas dos clientes internos e externos.

Cada dia mais as organizações procuram profissionais éticos. Portanto, agir corretamente hoje não é só uma questão de consciência, mas um dos quesitos fundamentais para quem quer ter uma carreira longa, respeitada e sólida.

2.4.2 Características do Líder

O atual momento de globalização, com a formação de blocos econômicos e uma maior abertura da economia mundial, não deixa alternativa para a empresa que deseja se manter viva no mercado, senão a de investir na formação de grandes líderes e na conquista de grandes profissionais do mercado.

Esses profissionais serão os grandes responsáveis pelo mapeamento dos fatores que influenciam nas necessidades da empresa, como por exemplo, o setor de atuação, os melhores investimentos, os cenários políticos e econômicos, as novas leis editadas no Congresso, negociações bilaterais e multilaterais que podem resultar em novos blocos econômicos, entre outros elementos que podem influenciar decisivamente na reorientação dos projetos em andamento e que, normalmente, não são tratados com a devida importância pelas empresas.

Devido à combinação entre as forças da globalização e do *outsourcing*, cada vez mais gerentes ficam face ao desafio de liderar funcionários à distância. Diferenças culturais e de idiomas se ampliam, assim como os conflitos. Por isso, os líderes devem focar em um elemento crítico: confiança.

Algumas ações podem impulsionar a confiança em operações distribuídas e equipes virtuais, tais como, criar um espaço para conversações face a face, demonstrar os objetivos e expectativas, fornecer feedback contínuo (para que os subordinados percebam o líder como justo e confiável), demonstrar a cada membro da equipe o seu papel assim como os papéis de seus colegas, e incentivar o entendimento cultural (em equipes distantes as diferenças culturais e de idiomas podem se sobressair, ser mal endereçadas e compreendidas).

Uma vez que as pessoas que são comandadas virtualmente estarão sob pouca ou nenhuma supervisão imediata, precisam ter algumas características pessoais que podem ser chamadas de “competências virtuais”. Entre elas estão: conhecimento da tarefa a ser executada, habilidades e alguma experiência para desenvolver o trabalho a que se propõe, iniciativa, capacidade de decisão,

responsabilidade, conhecimento das ferramentas de comunicação a serem usadas, auto-motivação e autonomia para decidir.

Quando uma promoção a um cargo de liderança leva em consideração apenas a capacidade técnica, sem avaliar as competências comportamentais necessárias ao cargo, alguns desajustes podem ocorrer, como, por exemplo, o candidato apresentar dificuldade em lidar com pessoas. Muitas vezes, este tipo de desajuste entre o comportamento e a função é muito mais um resultado dos mecanismos internos da própria organização do que um "defeito" da pessoa que foi promovida. Trata-se de uma falha no processo seletivo interno da empresa.

Ao promover um funcionário de cargo técnico a líder, o mesmo pode utilizar algumas estratégias úteis nesta transição:

- Procurar um Orientador: o ideal é que seja um profissional confiável e que esteja no mesmo nível ou acima do superior imediato;
- Valorizar a opinião da equipe acerca do desempenho do líder;
- Incluir metas de sucesso na gestão de sua equipe na sua avaliação pessoal;
- Participar de reuniões, incluindo outras áreas da empresa. Aumentar a perspectiva do negócio, promover melhorias nos processos e nas pessoas; e,
- Demonstrar empatia para com os desafios que os seus subordinados enfrentam e ter humildade para acatar e/ou ouvir seu orientador.

Segundo HUNTER (2004, p. 25), liderança é a habilidade (capacidade adquirida) de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Essa habilidade pode ser desenvolvida por pessoas que pratiquem ações adequadas para esse fim. Por exemplo, quando a concentração é focada em tarefas e não em relacionamentos, podem-se ter transferências, rebeliões, má qualidade de trabalho, baixo compromisso, baixa confiança e outros sintomas indesejáveis. Assim, a chave da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos. Como os negócios existem para suprir as necessidades das pessoas, é importante cultivar relacionamentos confiáveis com os clientes, empregados, superiores e fornecedores para assegurar um negócio saudável. O relacionamento interpessoal pode

apresentar dificuldades, mas acima de tudo, deve-se controlar o comportamento diante das pessoas, tratando todos com respeito, sendo paciente. As ações sempre falarão mais alto e serão muito mais importantes do que as palavras.

Já a definição clássica de líder, conforme DICIONÁRIO AURÉLIO apud CARREIRA (2001, p. 19), afirma que líder é a pessoa que chefia, comanda, orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias. Trata-se do guia, chefe ou condutor, que representa um grupo ou uma corrente de opinião.

O líder eficaz deve transpassar autoridade aos seus liderados, pois, conforme cita HUNTER (2005, p. 26), a autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal, e poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

Algumas características podem ser citadas como essenciais para os líderes demonstrarem seus objetivos, e seus princípios:

- Ouvir com atenção: quando uma pessoa é interrompida no meio de uma frase, ela recebe algumas mensagens negativas - quem interrompe provavelmente não estava prestando muita atenção, já que estava se preocupando com resposta; quem se recusa a ouvir não está valorizando a opinião do locutor, e, quem interrompeu deve acreditar que o que tem a dizer é muito mais importante do que o que a outra pessoa tem a dizer;
- Servir: um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus líderes e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. Conforme HUNTER (1998, p. 57), quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir.
- Ser flexível;
- Ser íntegro;
- Ter um interesse especial no sucesso daqueles que lidera;
- Satisfazer as necessidades dos outros, e não vontades (abnegação);
- Compromisso: ater-se às suas escolhas;
- Elogiar as pessoas em público e nunca puni-las em público;
- Respeito: tratar as pessoas como se fossem importantes;
- Mostrar, de forma calma, respeitosa e firme, a distância entre o desempenho alcançado e o desempenho esperado pela empresa.;

- Dar o exemplo para conquistar o respeito dos liderados: um líder que deseja que os funcionários sejam educados com os clientes, por exemplo, deve se mostrar, ele mesmo, uma pessoa educada – não só para com os clientes, mas também com os próprios funcionários.
- Persuadir, e não coagir: "Persuadir significa conseguir ser suficientemente relevante para o outro a ponto de influenciar sua forma de pensar ou de agir", acrescenta ERICKSON, apud HSM MANAGEMENT (2005).

Para CARREIRA (2001, p. 61), líder não é necessariamente o indivíduo que encabeça formalmente as organizações, nem mesmo aquele que detém uma grande especialidade. Com um pouco de observação se pode reconhecer quem desponta como liderança em uma dinâmica de grupo. É aquela pessoa sem a qual não se pode tomar uma determinada decisão, aquela a quem se necessita consultas para as coisas importantes. Ou seja, líder é quem tem mais influência, cujas idéias, palavras ou sugestões são tomadas como guias para as demais.

A partir de pesquisa efetuada pela Caliper do Brasil, detectam-se as tendências de comportamentos dos líderes do Paraná. Na categoria liderança, os entrevistados demonstraram capacidade de comunicação assertiva, direta e objetiva, além de serem persuasivos e convincentes, o que os auxilia a obterem o apoio de suas equipes. Verificou-se também uma postura criteriosa na tomada de decisões, o que auxilia a diminuir prejuízos, mas pode ocasionar a perda de oportunidades. Há uma necessidade de aprimoramento no relacionamento com os funcionários no sentido de orientá-los, treiná-los e prepará-los para a nova geração de líderes.

Conforme KOESTENBAUM apud VOCÊ S.A. (2000, p. 50), os melhores líderes operam em quatro dimensões: visão, realidade, ética e coragem. O líder visionário pensa grande, pensa novo e pensa para frente. A realidade é o oposto polar da visão. O líder, como realista, lida com parâmetros inflexíveis, factuais, diários e numéricos. A ética faz referência aos valores humanos básicos da integridade, do amor e do significado. A coragem é o reino da vontade, ela envolve a capacidade de fazer as coisas acontecer. Assim, o verdadeiro desafio da liderança consiste em desenvolver esses quatro modos freqüentemente contraditórios de pensamento e comportamento ao mesmo tempo.

Em algumas situações, o líder se ausenta emocionalmente, gerando conseqüências muitas das vezes dramáticas para a organização.

Muitas vezes o distanciamento do líder se deve a uma ligação excessiva ao passado, a maneiras de se ver ou de se fazer as coisas que já não funcionam mais. O apego a modelos e fórmulas ultrapassadas, que é muitas vezes associado a uma dificuldade ou incapacidade de lidar com o novo, leva a um distanciamento gradual da liderança em relação à realidade do negócio como também em relação aos colaboradores – particularmente aqueles colaboradores que se encontram mais próximos à assim chamada "Linha de Frente" – e que, por isto mesmo não podem ignorar facilmente as mudanças ocorrendo a sua volta.

Muitas vezes, quando o líder se ausenta, outro busca assumir o seu lugar. Esta coexistência de duas lideranças distintas dentro de uma mesma organização pode ser muito desastrosa.

KRAMES (2006) cita 24 lições de liderança de Jack Welch, as quais evidenciam a importância de simplificar os processos para obter sucesso como líder. O livro explica que o líder deve desburocratizar, ver a mudança como uma oportunidade, ser mais informal, desafiar a tradição para quebrar paradigmas, colocar os valores acima dos resultados, envolver toda a equipe, aumentar a confiança, enfim, trabalhar buscando o relacionamento direto com os colaboradores criando um ambiente agradável.

Atualmente estamos em tempos de mudanças, por isso, a maior parte do tempo de um líder deve ser gasta incentivando os colaboradores a uma melhor produtividade, mantendo-os motivados e direcionando energia e recursos para o seu desenvolvimento.

2.5 LIDERANÇA FEMININA

2.5.1 Fatores que Influenciam na Carreira Profissional Feminina

2.5.1.1 Perfil da Liderança Feminina

Conforme cita CARREIRA (2001, p. 12), o sistema patriarcal, que historicamente valoriza o masculino em detrimento do feminino dá a base material para as desigualdades sociais, econômicas, culturais, existentes entre homens e mulheres. A cultura ainda predominante do exercício do poder está vinculada às chamadas características masculinas. Apesar do crescente questionamento dessa situação em um momento de mudança de paradigmas, em que valores ditos femininos passam a ser mais valorizados, a maioria das mulheres e homens ainda

se baseia nessas referências, tecidas há séculos, para se relacionar com o poder nos diferentes aspectos sociais.

Novas características de gestão estão acontecendo no mundo contemporâneo, e, segundo MURARO (2006, p. 67), o gerenciamento tradicional está sendo alterado para uma nova liderança – a feminina, que abrange com mais força os valores humanos mostrando que o lucro pode existir juntamente com a valorização do ser humano, dando oportunidades a ele de expor todo o seu potencial, sem temer represálias ou abuso do poder e tendo certeza que será ouvido.

Segundo os resultados da pesquisa da Caliper do Brasil em parceria com a Revista Mulher & Carreira, as mulheres ocupantes de cargos gerenciais expressam suas opiniões de forma objetiva e, em geral, são mais persuasivas para defender suas idéias e para agregar as pessoas em torno de objetivos comuns. São, também, bastante empáticas e procuram entender as necessidades específicas de cada integrante de sua equipe, favorecendo a designação de tarefas adequadas com o que cada integrante pode realizar. São, ainda, suficientemente resistentes às críticas e objeções, demonstrando uma auto-estima apropriada para suportar as situações em que precisam negociar com pares de trabalho ou mesmo com chefes mais tempestuosos e exigentes. Apresentam, ainda, um equilíbrio adequado entre seu senso de urgência e de cautela, e essas condições favorecem um estilo de liderança que transmite ponderação e comprometimento com o trabalho.

Na resolução de problemas e tomada de decisões, elas são capazes de lidar tanto com questões práticas, como com outras que exigem desafios intelectuais, podendo, assim, envolver-se em planejamentos estratégicos da organização. A exposição a riscos está muito próxima da cautela e, por isso, as gestoras ponderam suas ações com prudência, evitando, assim, predispor-se a erros. Se por um lado essa condição as favorece e as protege contra o cometimento de falhas, por outro, muitas vezes deixam de arriscar e, por isso, mostram-se menos ousadas em fazer sugestões em seu trabalho. A sua preferência ainda é por avaliar o maior número possível de informações antes de assumir qualquer posição definitiva.

Assim, o ser humano deve ser respeitado com seus limites e defeitos, buscando o desenvolvimento, pois ele é o capital principal da empresa.

Segundo SUN TZU apud CHU (2006, p. 97), a líder deve ser sensata, confiável, benevolente, corajosa e rigorosa... e apresentar cinco qualidades:

- Sabedoria: a líder deve ser sábia em sua visão e dotada de competência técnica;
- Confiabilidade: conquistar a confiança de seu pessoal;
- Benevolência: força e segurança interior, não se sentir ameaçado ao ouvir críticas, compreende os pontos de vista;
- Coragem: as mudanças trazem consigo riscos e incertezas; e,
- Rigor: estabelecer padrões claros e aplicados à risca para as pessoas cumprirem suas obrigações e receberem suas recompensas e repreensões.

As mulheres, de maneira geral, são consideradas mais emotivas, sensíveis e intuitivas. E essas características são cada vez mais valorizadas num discurso empresarial que prega o trabalho em equipe, a cooperação e a conciliação.

2.5.1.2 Maternidade

Quando se fala em carreira, a real diferença entre homens e mulheres parece estar no impacto da maternidade. O desafio de conciliar trabalho e família, para elas, costuma ser maior – embora não seja intransponível. No caso de maternidade, pode acontecer do superior discriminá-la a partir do momento que ele deixa de apostar em seu crescimento profissional pensando na disponibilidade total para viver as demandas colocadas pelo ritmo do trabalho. Entretanto, algumas mulheres afirmam que não almejam a promoção que as levariam a galgar novos postos de maior responsabilidade e, conseqüentemente, maior dedicação e salário, porque priorizam os cuidados com a família e a casa. Por outro lado, a maternidade é considerada uma escola para as mulheres que almeja a liderança. No trabalho de direção, coordenação, e gestão exigem-se muitas das habilidades que a mulher desenvolve quando nascem seus filhos, tais como organizadora e administradora do lar. Dentre tais habilidades destacam-se capacidade de organização, conciliação e equilíbrio entre diferentes atividades, como ensinar, dirigir, monitorar, manejar conflitos ou dividir informações.

2.5.1.3 Cultura Educacional

A educação machista faz com que muitas mulheres não se sintam capazes para o exercício do poder. A educação que a maioria das meninas recebe, apesar

da diversidade das experiências reais, até hoje estimula a busca de aprovação social, o controle da agressividade, o medo do conflito, a passividade, a maior restrição ao espaço privado, e a visão do poder como algo externo e distante. As inseguranças, culpas e problemas de auto-estima contribuem para que as mulheres evitem a conquista e o exercício do poder:

Um grupo de estudiosos feministas da Universidade de Sussex, na Inglaterra, durante a década de 1970, analisou como as pessoas são formadas para desenvolverem comportamentos diferenciados pelo fato de terem nascido macho ou fêmea da espécie humana. E constataram que a desvalorização da mulher em relação ao homem é um fenômeno verificável ao longo da história humana em quase todas as partes do mundo. Concluíram que não se tratava de fixarem-se apenas no “problema da mulher”, mas de enfocar as relações de gênero, ou seja, as relações que a sociedade constrói, transmitidas de geração para geração, e que cristalizam papéis diferenciados para mulheres e homens, possibilitando a desigualdade social entre os sexos. A educação diferenciada que machos e fêmeas recebem, bem como todos o seu processo de integração ao grupo, transformam-nos em homens e mulheres com características específicas. Trata-se, pois, de um fenômeno cultural que pode, e deve ser mudado. CARREIRA (2001, p. 21)

Em decorrência da socialização para um determinado papel de gênero, as meninas costumam usar boa parte de seu tempo em atividades voltadas para o grupo doméstico a partir dos 5 anos de idade, tais como varrer a casa, lavar e passar a roupa e cuidar dos irmãos menores. Já os meninos dispõem de mais tempo livre para brincar e desempenham tarefas “externas” tais como levar o lixo e varrer o quintal.

Por outro lado, muitas transformações vêm ocorrendo nas relações de gênero, como é o caso das mulheres que ocupam cargos anteriormente previstos apenas para os homens. Um exemplo é a aceitação de mulheres no comando das Forças Armadas, o crescente número de homens que dividem com suas companheiras o cuidado com os filhos, o orçamento doméstico e até mesmo as tarefas domésticas.

2.5.1.4 Características Femininas

Um fator que limita a liderança feminina é a mulher acreditar que o poder isola as pessoas. Como a mulher considera as relações interpessoais essenciais, a tendência natural é rejeitar o poder. Outra característica consiste na crença histórica da mulher se considerar sem poder. Ao não assumir seu poder pessoal, a mulher permite que outro o use em seu lugar. Ou então, utiliza o poder de sua suposta

fragilidade para manipular os demais, gerando com isso uma série de distorções e estereótipos que reforçam a idéia de que as mulheres são mesmo incapazes de exercer a liderança.

O século XXI, conforme CHU (2006, p.37), é o século da mulher, devido as seguintes justificativas:

- Qualidades pacíficas são nitidamente femininas: junto com a ascensão do poder econômico do Pacífico, virão os valores culturais do Pacífico, com uma tendência muito mais intangível e intuitiva;
- A Revolução da Informação valoriza o que não é visto: qualidades femininas como empatia, intuição, carinho e capacidade de adaptação foram consideradas qualidades inferiores durante a era industrial, dominada pelos homens. Atualmente, à medida que vamos entrando na era da informação, o poder dos músculos deixou de ser a força que move a sociedade; agora, é o poder da mente que comanda. A capacidade inata que a mulher tem de perceber nuances de significado e ir além do visual será uma ferramenta competitiva essencial neste século.

Conforme LANGOWITZ (2004, p. 68), a habilidade das mulheres de empregarem suas habilidades de realizar múltiplas tarefas uma grande cota da chamada “inteligência emocional” somente terão resultados positivos se o mercado aceitar mais a participação da mulher nas posições de liderança.

Entre as qualidades necessárias para fechar uma venda e para criar e manter relacionamentos contínuos estão muitas características femininas, citadas por PETERS (2004, p. 54), tais como, capacidade de gerenciar mais coisas de uma vez, cuidado com os detalhes, facilidade de conhecer pessoas novas, fazer mais perguntas, envolvimento a fundo, escutar melhor.

Em um estudo conduzido pela Aurora, empresa de software sediada em Londres e pela Caliper Consultoria especializada em Gestão de Pessoas, efetuou-se uma avaliação de personalidade válida e confiável, utilizando o Perfil Caliper como instrumento de avaliação, assim como uma análise demográfica e entrevistas detalhadas com 59 líderes femininas de algumas das grandes empresas no Reino Unido e nos Estados Unidos. As líderes femininas demonstraram ter mais empatia, flexibilidade e denotaram habilidades de relacionamento mais fortes do que seus parceiros. As fortes habilidades em lidar com pessoas demonstradas pelas líderes femininas fazem com que sejam capazes de identificar situações com precisão e assimilar informações de todos os lados e a vontade de observar todos os lados de uma determinada situação incrementa sua habilidade de persuadir. Outro fator apontado nesse estudo foi a pontuação das líderes mulheres que está abaixo da média na escala de força do ego (resiliência), embora não significativamente, do que

os líderes homens. Esse dado vem de encontro com o paradigma de que as mulheres tendem a sentir mais o peso da rejeição e frustração que seus parceiros.

Salienta-se ainda que LIPOVESTKY (1989) enfatiza em seu livro *A Terceira Mulher* sobre a liberdade que o feminino tem sobre si mesmo de construir normas não fechadas e definitivas, e nem iguais ao modelo masculino, que se impõe somente ao trabalho com retornos materiais. A terceira mulher diz não ao movimento feminista que, ao defender a igualdade e supremacia do poder social com o homem, acabou se orientando com parâmetros patriarcais e deixando de lado o dinamismo matriarcal; ela quer um modelo novo, mais abrangente e mais particular, voltado ao feminino integral.

Segundo RAGO apud MADALOZO (2003, p. 37), Luce Fabri, em entrevista sobre anarquismo em 1933, cita que as mulheres podem revolucionar o mundo se não imitarem o homem, já que é portadora de uma cultura própria, de outras formas de percepção, de organização e de elaboração prática, estética e mental.

2.5.2 Casos de Líderes Estrangeiras

A PepsiCo surpreendeu o mercado ao anunciar a mudança importante em seu comando. O presidente Steve Reinemund passa a ocupar uma vaga no conselho da empresa até sua aposentadoria prevista para maio de 2007 e será substituído pela atual diretora financeira, a executiva indiana Indra Nooyi, de 50 anos. É a primeira vez na história da empresa que uma mulher chega à presidência. Indra irá liderar 157.000 funcionários, marcas distribuídas em 200 países e um faturamento de 32,5 bilhões de dólares. Apesar de morar há mais de duas décadas nos Estados Unidos, Indra usa suas origens como arma de marketing pessoal. Em ocasiões especiais, veste-se com *sári*, traje tradicional indiano, faz visitas constantes à Índia e professa hinduísmo. Um de seus principais desafios será justamente melhorar a imagem da companhia em seu país. A Pepsi e a Coca-Cola estão sendo acusadas de distribuir na Índia refrigerantes contaminados por pesticidas, por isso, seis estados já proibiram a venda dos produtos. Em 2006, outras duas executivas foram selecionadas para à liderança de tradicionais companhias americanas. Em maio de 2006, Patrícia Woertz chegou ao comando da ADM, um dos maiores grupos de agronegócios do mundo. Um mês depois, Irene Rosenfeld assumiu a Kraft Foods, segunda maior empresa de alimentos do planeta.

2.5.3 Casos de Líderes Brasileiras

2.5.3.1 Maria Josimar Pacheco

A potiguar Maria Josimar Pacheco tornou seu nome marca associada diretamente à explosão imobiliária do litoral baiano, inclusive dos maiores condomínios residenciais. No ano de 2005, sua equipe de 45 profissionais vendeu mais de 240 milhões de reais em imóveis de alto padrão principalmente em Salvador e ao longo dos cerca de 200 quilômetros da Estrada do Coco e da Linha Verde, um dos locais mais procurados para construções de luxo em todo o Nordeste. A história de empreendedorismo de Maria aconteceu quase que por acaso. Ela deixou sua cidade natal, Açu, no sertão do Rio Grande do Norte, aos 15 anos, e acompanhou o marido, um dentista em início de carreira que decidira tentar a sorte em Salvador. Para ajudá-lo a comprar um consultório, ofereceu-se para vender algumas unidades de um empreendimento de um dos primeiros pacientes, dono de uma incorporadora.

Até então, sua experiência com o comércio se limitava aos tempos em que observava a mãe, vendedora de objetos de couro num pequeno armazém. Nos meses seguintes, Maria trabalhou na área de vendas de uma construtora local, a Suarez. Até que, em 1995, abriu a própria empresa. A intenção era aproveitar a expansão dos negócios imobiliários no litoral baiano com a crescente vinda de turistas estrangeiros interessados em comprar imóveis de veraneio. Hoje, cinco entre 100 europeus que desembarcam no Brasil se hospedam em casas e apartamentos próprios. Para atrair essa clientela, Josimar providenciou uma mudança no formato de atendimento. Ela apostou no *glamour* e construiu estandes com violinistas, tapetes vermelhos e manobristas para os interessados. Montou uma equipe com profissionais fluentes em inglês, espanhol, francês e até hebraico. No Condomínio Casa de Sauípe, da construtora Norberto Odebrecht Josimar vendeu mais de 90% do empreendimento – o equivalente a 118 imóveis, cujos valores oscilam entre 600.000 e 1 milhão de reais – sendo que 45% foi adquirida por estrangeiros.

Uma das explicações para o bom desempenho de Josinha está na habilidade incomum para cultivar relacionamentos. Para seus principais clientes e também para os parceiros de negócios, ela é um misto de guia turístico com relações-públicas. Com personalidade peculiar, ela tem fechado os principais negócios da região. Um dos mais recentes foi a venda de uma fazenda de 5000

hectares e 13 quilômetros de praia pertencente a uma família tradicional da Bahia para um grupo espanhol.

2.5.3.2 Maria Alice Nascimento de Souza

A socióloga Maria Alice Nascimento de Souza, superintendente da Polícia Rodoviária Federal (PRF) no Paraná, tomou posse em agosto do ano passado, depois de 23 anos de corporação, sete deles prestando serviços na Comunicação Social da Polícia.

Antes, Maria Alice atuou cinco anos como bancária em sua cidade natal, Foz do Iguaçu, nos bancos Bamerindus e Unibanco. Foi uma das primeiras mulheres, eram quatro, a ingressar na Polícia Rodoviária Federal no estado. Hoje são 50 mulheres, a maioria delas atuando na administração e muitas em cargos de chefia. Maria Alice define a atuação das mulheres na segurança pública como “um espaço que estamos conquistando aos poucos, mas onde somos muito atuantes, pois temos que fazer mais e nos destacar”.

Mãe de duas filhas de 8 e 17 anos e divorciada, Maria Alice negou o convite para a nomeação como superintendente três vezes antes de aceitá-la. Quando chamou o desafio para si foi duramente criticada por membros da corporação, uma minoria que lançou as especulações e julgavam a PRF um trabalho de homem.

2.5.3.3 Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues

A trajetória de sucesso do Magazine Luiza iniciou-se em novembro de 1957, quando foi adquirida a loja “A Cristaleira”. Desde aquela época o maior diferencial da empresa era o trato ao cliente, a preocupação com sua opinião e seus desejos. Posteriormente, através de uma pesquisa com o público, a loja passou a chamar-se Magazine Luiza. A partir de 1991, quando Luiza Helena assumiu o cargo de superintendente, foi iniciado um processo pautado na transparência, na administração participativa e descentralizada. Ela colocou um fim nos processos burocráticos, verticalizou a estrutura e tratou de conferir maior liberdade aos funcionários; o pessoal não só aprovou as mudanças como se mostrou mais motivado. O ambiente da empresa é informal, os funcionários têm acesso à internet, todos sabem e são cobrados pelo desempenho individual porque é dele que surge o crescimento coletivo e os funcionários são reconhecidos por seus méritos, podendo

ganhar prêmios, viagens, jantares. A gestão participativa e descentralizada adotada pelo Magazine Luiza faz com que os funcionários fiquem livres para poder fazer reclamações sobre a empresa até mesmo diretamente com Luiza Helena, quem mantém as portas de seu escritório sempre abertas para que todos tenham acesso a ela. Também pode ser utilizado o “Disk Luiza”, uma linha direta e confidencial para reclamações.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a obtenção dos dados utilizou-se o estudo exploratório, que segundo SAMARA (1997, p. 24), também pode ser denominado *desk research*, e tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto de estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis); conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudo de casos selecionados, em que se incluem também pesquisas já realizadas.

Por meio das entrevistas pessoais, o estudo descritivo também foi utilizado, e segundo SAMARA (1997, p. 25), esse estudo procura descrever situações do mercado a partir de dados primários, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa. O estudo descritivo de caso, ou pesquisa qualitativa, tem como característica principal compreender as relações de consumo “em profundidade”. Sendo-lhe atribuída a análise qualitativa das informações obtidas, esse estudo procura identificar as motivações de consumo em um aspecto realista para identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida.

Na elaboração dos formulários para coleta de dados foi utilizado um roteiro para pesquisa qualitativa, conforme anexo I. Nas pesquisas qualitativas, conforme SAMARA (1997, p. 53), opta-se por um questionário não-estruturado, denominado roteiro, em que pode haver inserção de perguntas pelo entrevistador de acordo com o andamento da entrevista ou interesse no tópico em questão. Assim, segundo CHISNALL (1980, p. 267) o roteiro de entrevista trata-se de um guia para conversação, onde o entrevistador tem liberdade da seqüência das perguntas.

Assim, resume-se que nesse trabalho foram utilizados os estudos exploratórios e descritivos, a abordagem de análise qualitativa e o instrumento de coleta de dados foi o questionário ou roteiro. A unidade de análise compõe-se de 5 professores com curso superior completo, 5 professoras com curso superior completo, 5 homens que ocupam cargos de liderança e 5 mulheres que ocupam cargos de liderança.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir das entrevistas efetuadas com um roteiro de perguntas é possível tabular os dados e verificar quais as tendências percebidas na evolução da carreira profissional feminina. As perguntas objetivam que o entrevistado reflita sobre o atual mercado de trabalho para pessoas que ocupam cargos de liderança, e, principalmente, como a mulher está inserida nesse contexto, quais as suas dificuldades, desafios e pontos positivos.

O roteiro possui três questões quantitativas e três questões qualitativas, conforme anexo I:

As questões quantitativas são as seguintes:

- Ainda existe discriminação contra as mulheres?
- Quem discrimina? Pessoas com cargo superior, inferior, igual ou todos?
- Qual a frequência dessas ocorrências? Muito alta (diariamente ou várias vezes ao dia), alta (2 a 4 vezes por semana), baixa (quinzenal), muito baixa (mensal ou menos).

E, as questões qualitativas são as seguintes:

- Quais são as potencialidades necessárias para uma pessoa ser bem sucedida na carreira profissional? Quais os fatores que influenciam na carreira profissional? Quais as características que um bom profissional deve ter?
- Quais os fatores que influenciam na carreira profissional de uma mulher? A mulher tem, ou precisa ter características diferentes do homem para se sobressair? As exigências do mercado são diferentes para homens e mulheres? Como é vista a evolução da mulher no mercado de trabalho?

- Se você acha que ainda existe discriminação, exemplifique em quais situações.

4.1 ANÁLISE DA QUESTÃO 1

A entrevista é iniciada com uma questão abrangente para verificar quais as potencialidades necessárias para um profissional ser bem sucedido, quais os fatores que influenciam na carreira profissional, e, que características um bom líder deve apresentar. Entre as líderes mulheres, houve uma tendência clara nas respostas afirmando que o fator que influencia na carreira profissional é o conhecimento geral e específico, seguido do aperfeiçoamento constante, da pró atividade e ética, experiência e relacionamento interpessoal. As professoras têm a mesma opinião das líderes mulheres, mas citam também a competência como um fator importante. Já os professores, além do conhecimento geral e específico, aperfeiçoamento constante e relacionamento interpessoal, indicam também o equilíbrio como uma característica essencial para um bom líder. E, finalmente, os líderes homens, têm a mesma opinião dos professores, com o acréscimo da característica responsabilidade.

Assim, conclui-se que todos os grupos entrevistados têm praticamente as mesmas opiniões a respeito das características, ou, potencialidades necessárias para a obtenção de sucesso na carreira profissional. Os profissionais devem direcionar esforços para produzir os resultados que seu trabalho demanda, construir conhecimentos sobre o processo laborativo e sua relação com seu contexto organizacional e econômico, a fim de que possam promover mudanças e transformações necessárias na construção da qualidade total, como também proteger a própria empregabilidade. Portanto, a informação e, sobretudo o conhecimento tornam-se principal recurso para a revitalização profissional e desenvolvimento organizacional, dos serviços e dos negócios, devendo estar presentes, em todos os segmentos e condições de trabalho e não apenas em certos segmentos especializados e da alta direção.

Além disso, a aprendizagem e a construção do conhecimento profissional estão diretamente associadas à experiência no trabalho, uma vez que se constitui em processo de relação entre ser humano e realidade e, portanto, em condição ímpar pela qual ele se torna sujeito pelo conhecimento de si em relação a sua realidade, pela compreensão da interação entre seu potencial, sua competência e

seus efeitos e influência sobre o que faz, sobre a realidade e sobre si mesmo. Muitos profissionais trabalham mecânica e rotineiramente por muitos anos e pensam ter elevada experiência profissional, mas como a atividade acaba sendo sempre igual, a experiência é igualada a um ano, por exemplo.

4.2 ANÁLISE DA QUESTÃO 2

Após verificar quais as características que um bom líder deve apresentar, o entrevistador questiona a respeito da carreira profissional feminina; se as mulheres têm, ou precisam ter características diferentes dos homens para se sobressair, se as exigências de mercado para homens e mulheres são diferentes.

Para a maioria das líderes mulheres as características necessárias para a mulher se sobressair são iguais as dos homens. Entretanto, algumas delas citam que as mulheres devem constantemente fazer o marketing pessoal para registrar suas atitudes de sucesso e serem lembradas quando surgirem oportunidades de crescimento. Além disso, nota-se que, na opinião das entrevistadas, a mulher possui características diferentes do homem que podem auxiliá-la na liderança, tais como ser mais paciente e ouvinte.

Entretanto, metade das professoras e dos líderes opinam que as características necessárias para a mulher se sobressair são iguais as dos homens, e metade acham que as exigências são maiores para as mulheres. Assim, os grupos das professoras e dos líderes homens se subdividem nas opiniões sobre a igualdade das exigências para homens e mulheres.

E, entre os professores entrevistados, apenas 1 afirma que as exigências para as mulheres são maiores e que a aparente fragilidade da mulher as deixa em desigualdade na disputa. Os outros 4 afirmam que as exigências para homens e mulheres são iguais.

Desse modo, verifica-se certa concordância nos grupos das líderes mulheres e professores opinando que as características necessárias para a mulher se sobressair são iguais as dos homens.

Com relação a evolução da carreira profissional feminina no mercado de trabalho, todos os grupos percebem uma melhoria de oportunidades, mulheres estão inseridas em postos de trabalho antes vistos somente como masculinos, cada vez mais mulheres optam por investir na carreira profissional e ocupar cargos de

liderança e alguns companheiros incentivam suas esposas a não deixar a carreira profissional após a maternidade.

Além disso, como citado anteriormente, as próprias líderes, em sua maioria, opinaram que as características exigidas para um homem ou uma mulher se sobressair são as mesmas. Assim, verifica-se que para seleção de pessoas para promoção a discriminação tende a ser menor. Desse modo, conclui-se que as líderes se sentem mais a vontade em seu ambiente de trabalho, já que são reconhecidas e tratadas com menos discriminação.

4.3 ANÁLISE DA QUESTÃO 3

A questão sobre a existência de discriminação contra as mulheres pode ser mensurada, já que possui alternativas de escolha. Assim, segue abaixo o quadro 4.1 e o gráfico 4.1, onde se visualiza que de todos entrevistados 75% das repostas afirmam que ainda existe discriminação e 25% afirmam que não existe discriminação.

No grupo das líderes mulheres entrevistadas, duas responderam que não há mais discriminação, enquanto três afirmaram que a discriminação ainda existe. Para os líderes homens, professores e professoras quatro de cada grupo afirmam que a discriminação existe.

QUADRO 4.1 – EXISTÊNCIA DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES – CURITIBA/PR - 2007

RESPOSTA	QUANTIDADE	FREQUÊNCIA
SIM	15	75%
NÃO	5	25%
TOTAL	20	100%

Fonte: Pesquisa de Campo
Elaboração: autora (2006)

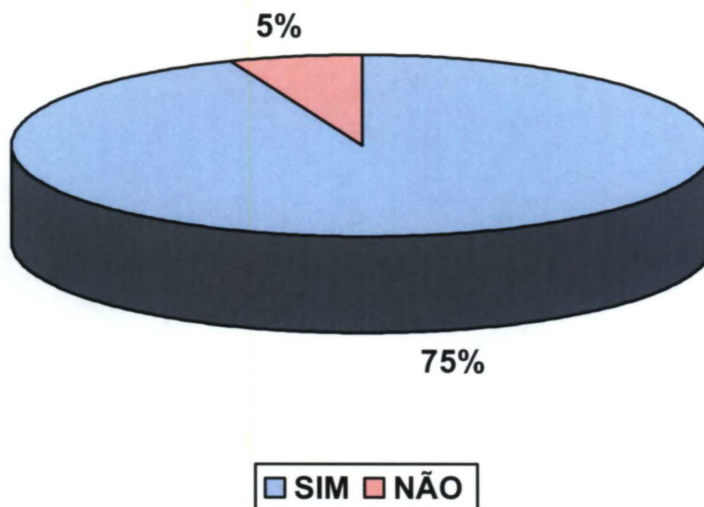


GRÁFICO 4.1 – EXISTÊNCIA DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES – CURITIBA/PR - 2007

Fonte: Pesquisa de Campo

Elaboração: autora (2006)

4.4 ANÁLISE DA QUESTÃO 4

A questão 4 permite ao entrevistado que respondeu “sim” na questão anterior, exemplificar alguma situação na qual a discriminação contra a mulher foi identificada. Devido à cultura educacional, percebe-se que as escolas, os pais e os familiares passam a idéia de que as meninas devem desde cedo estar preparadas para serem donas de casa, cuidar dos filhos e do marido. Assim, o psicológico da mulher está predeterminado a seguir essa educação. Na gravidez, as mulheres podem ser influenciadas pela educação ao escolher estacionar o crescimento profissional para se dedicar aos filhos.

Mas, entre os entrevistados há uma divisão de opinião sobre a gravidez ser prejudicial à carreira profissional. Alguns citam que as próprias mulheres, ao engravidar, diminuem mais da metade sua produtividade logo nos primeiros meses. Esse fato não é justificável, já que gravidez não é doença, e, desde que bem acompanhada, a mulher pode trabalhar até a proximidade do parto. Na maioria dos casos, a mulher acha que ao retornar da licença maternidade será despedida; ou, querem sair do mercado de trabalho para se dedicar ao lar.

Por outro lado, as professoras citam que em algumas situações, verifica-se que as mulheres se discriminam, se acham inferiores e submissas a ponto de não expor suas opiniões, não conseguem separar o pessoal do profissional.

Uma outra questão é que apesar do número de mulheres ativas ter aumentado, o baixo salário é uma razão que poderia explicar a preferência de muitas empresas pela mão-de-obra feminina, não sendo necessariamente um crescimento qualitativo.

Os líderes homens e mulheres citaram já ter visualizado discriminação em promoções e nas diferenças salariais para pessoas que trabalham nos mesmos cargos, possuem o mesmo tempo de experiência na empresa e exercem as mesmas atividades.

Assim, percebe-se que os profissionais percebem a discriminação salarial, promocional e, em alguns casos na maternidade.

4.5 ANÁLISE DA QUESTÃO 5

No caso da existência da discriminação, o roteiro da entrevista possui o questionamento para saber quem discrimina; pessoas com cargo superior, inferior, igual ou todos. Conforme o quadro 4.2, oito entrevistados opinam que pessoas de todos os níveis discriminam as mulheres, cinco acham que as pessoas de cargo superior discriminam, um afirma ser os subordinados, e um afirma ser as pessoas de mesmo nível/ cargo. Entre as líderes mulheres e líderes homens, a maioria opina que a discriminação ocorre por pessoas de todos os níveis; já os professores e professoras concordaram em sua maioria que a discriminação vem de cargos superiores. Uma líder opinou que os subordinados discriminam e outra opinou que as pessoas do mesmo nível discriminam.

QUADRO 4.2 – PESSOAS QUE DISCRIMINAM AS MULHERES – CURITIBA/PR - 2007

RESPOSTA	QUANTIDADE	FREQUÊNCIA
SUPERIORES	5	33,33%
SUBORDINADOS	1	6,66%
MESMO NÍVEL/ CARGO	1	6,66%
TODOS	8	53,33%
TOTAL	15	100%

Fonte: Pesquisa de Campo
Elaboração: autora (2006)

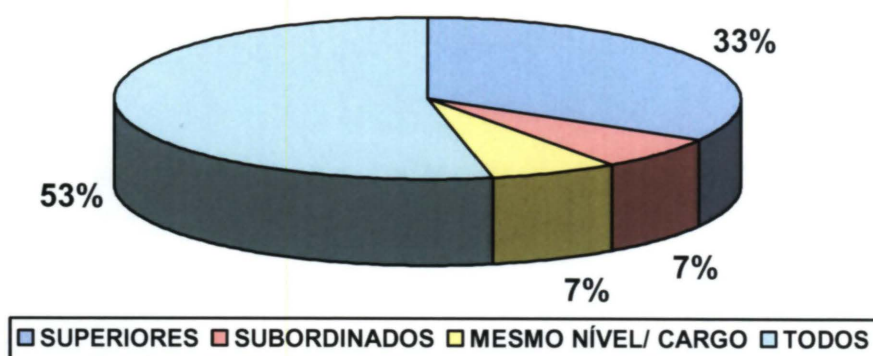


GRÁFICO 4.2 – PESSOAS QUE DISCRIMINAM AS MULHERES – CURITIBA/PR - 2007

Fonte: Pesquisa de Campo

Elaboração: autora (2006)

4.6 ANÁLISE DA QUESTÃO 6

Já que 75% dos entrevistados afirmam que a discriminação contra as mulheres ainda existe, o roteiro previu a verificação da frequência dessas ocorrências. Desse modo, utilizaram-se alguns parâmetros para as alternativas de escolha, conforme abaixo:

- Muito alta: diariamente ou várias vezes ao dia;
- Alta: 2 a 4 vezes por semana;
- Baixa: quinzenal;
- Muito baixa: mensal ou menos.

Desse modo, conclui-se que 40% dos entrevistados afirmam existir uma frequência alta de discriminação contra as mulheres e 13,33% afirmam existir uma frequência muito baixa, conforme quadro e gráfico 4.3.

A maioria dos líderes homens afirma que em algumas empresas a discriminação ainda é muito alta. Entre as líderes mulheres, não houve uma concordância. Elas dividiram as opiniões entre alta e muito baixa. Já as professoras e professores ficaram com as opiniões bem divididas entre as frequências muito baixa, baixa e alta.

QUADRO 4.3 – FREQUÊNCIA DA DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES – CURITIBA/PR - 2007

RESPOSTA	QUANTIDADE	FREQUÊNCIA
MUITO ALTA	3	20%
ALTA	6	40%
BAIXA	4	26,7%
MUITO BAIXA	2	13,33%
TOTAL	15	100%

Fonte: Pesquisa de Campo
Elaboração: autora (2006)

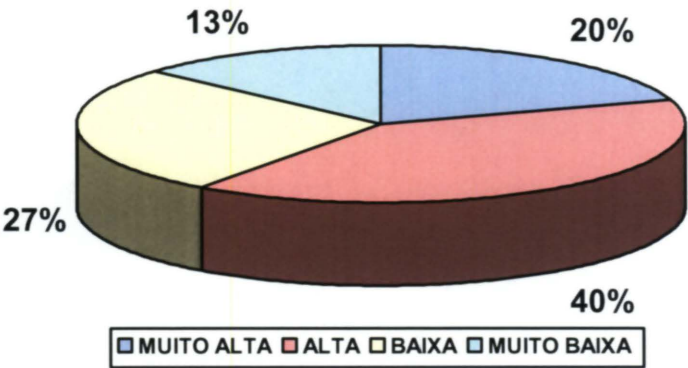


GRÁFICO 4.3 – FREQUÊNCIA DA DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES – CURITIBA/PR - 2007

Fonte: Pesquisa de Campo
Elaboração: autora (2006)

5 CONCLUSÃO

Com o início da industrialização, as mulheres começaram a ser incluídas no mercado de trabalho, o que as fez passar por várias dificuldades, tais como salários inferiores, assédio sexual e moral e a resistência dos homens que consideravam que sua inserção no mercado de trabalho reduzia os empregos e baixava a média da remuneração.

A mulher demonstra que tem capacidade para assumir qualquer responsabilidade, tem estrutura para liderar dentro dos mais modernos conceitos de gestão de pessoas e de negócios, pois utiliza a inteligência emocional e espiritual no seu dia-a-dia. Mesmo assim o trabalho é duplamente desgastante, pois além de enfrentar preconceitos de muitos, tem uma outra organização esperando por ela: a casa. É necessário reconhecer os limites e descentralizar todas as tarefas mais corriqueiras e que podem ser feitas por uma outra pessoa. A sociedade apresenta muitas mudanças, mas ainda é preciso que os homens também assumam responsabilidades com a casa e os filhos. Assim, tanto homens como mulheres terão mais possibilidade de atingir o equilíbrio entre carreira e família. Muitos desafios deverão aparecer, mas ter o equilíbrio entre o trabalho e a família é o maior deles, pois dentro deste equilíbrio esta ainda mais um fator importante: a maternidade.

A maternidade exige da mulher a escolha entre investir na carreira profissional ou dedicar-se somente à família e aos filhos; e devido a esse fator, inúmeras mulheres com potencial de crescimento para ocupar cargos de liderança optam por sair do mercado de trabalho, o que diminui a quantidade de mulheres nos níveis mais altos das organizações.

O conceito de gênero refere-se a um sistema de papéis e relações entre mulheres e homens, os quais não são determinados pela biologia, mas pelo contexto social, político e econômico. A partir daí, entende-se que o sexo biológico de uma pessoa é dado pela natureza; o gênero é construído. Esta perspectiva mostra que a discussão sobre mulheres envolve tanto as mulheres como os homens e o relacionamento entre ambos, distinguindo o que é biológico do que é social e culturalmente construído. Nossas atitudes estão sempre marcadas por valores e significados que a nossa cultura constrói, modos de ser, de agir, e interagir como mulheres e homens moldados pela história, pela ideologia, cultura, religião e pelo

desenvolvimento econômico. Os papéis de gênero são aprendidos e diferem de uma sociedade para outra, de um lugar para outro e variam de acordo com a época.

E a educação influencia muito para que o machismo permaneça e prejudique as mulheres. Desde pequenas as crianças recebem informações de que as meninas devem cuidar dos trabalhos domésticos e os meninos devem fazer trabalhos externos. Quando adultos essa imagem permanece e a discriminação contra as mulheres acontece repentinamente.

Como as mulheres não são biologicamente idênticas aos homens, não se pode chegar a uma igualdade absoluta. Mas, deve haver o estímulo e capacitação para que homens e mulheres exerçam determinadas atividades independentemente do sexo. Portanto, a diferença de gênero é um desafio permanente, e é preciso estar atento para a utilização social e política de seus significados, que podem resultar em preconceitos.

Entretanto, as mulheres não podem apenas responsabilizar os homens pela desigualdade entre os sexos. Elas devem definir seus objetivos, e deixar de utilizar como desculpa o preconceito contra as minorias. As mulheres que querem ser promovidas, ocupar um cargo executivo e ter acesso aos frutos de uma vida melhor devem ter atitudes de guerreira e provarem sua competência.

Salienta-se ainda que a discriminação ainda existe, mas tende a diminuir a medida que a educação nas escolas trate desse assunto, as empresas utilizem programas de seleção justos e a sociedade tenha consciência que homens e mulheres podem apresentar as mesmas habilidades e competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A QUESTÃO DE GÊNERO NO BRASIL: unidade de gênero – departamento de política econômica e redução de pobreza – América Latina e Caribe. Rio de Janeiro: Banco Mundial, 2003.
- ALVARENGA, Tadeu. A Comédia Corporativa de The Office. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=cunlistas_artigo_corpo&idColuna=1105&idColunista=3440>. Acesso em: 01 maio 2007.
- As Qualidades que Distinguem as líderes femininas. Disponível em: <http://www.caliper.com.br/novo_site/artigo_desc.php?cod=71#down_123>. Acesso em: 01 maio 2007.
- BANCÁRIAS. N. 23, jun. 2006.
- BANCÁRIAS. N. 26, jan. 2007.
- BANCÁRIAS. N. 27, mar. – abril 2007.
- CARREIRA, Denise. **MUDANDO O MUNDO: A Liderança Feminina no Século 21**. São Paulo: Cortez; Rede Mulher de Educação, 2001.
- CHISNALL, Peter M. **PESQUISA MERCADOLÓGICA**. São Paulo: Saraiva, 1980.
- CHU, Chin-Ning. **A ARTE DA GUERRA PARA MULHERES**. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2006.
- CIALDINI, Robert. Persuadir com o coração. **HSM MANAGEMENT**, São Paulo: HSM do Brasil. n. 52, set. - out. 2005.
- CONFERÊNCIA NACIONAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2007.

- EMPREGOS NO BRASIL: sessão informativa sobre política. Relatório nº 24408-BR. Um relatório Conjunto do Banco Mundial – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) - Com o aval do Governo Federativo do Brasil Ministério do Trabalho e Emprego, 20 dez. 2002.
- EXAME. edição 792, n. 10, ano 37. São Paulo: Abril, maio 2003.
- EXAME. edição 873, n. 15, ano 40. São Paulo: Abril, ago. 2006.
- EXAME. edição 875, n. 17, ano 40. São Paulo: Abril, ago. 2006.
- FRANCO, Franceline. **Liderança e Sucesso:** a importância da utilização de técnicas, visando unir objetivos pessoais e empresariais na busca de resultados. Especialização em Controladoria. Orientador: Vicente Pacheco. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.
- GEHRINGER, Max. Novíssimo Manual da Carreira. **ÉPOCA**, São Paulo: Globo. n. 456, fev. 2007.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo:** Uma história sobre a essência da liderança. Tradução: Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- IMPROVING WOMEN'S LIVES. World Bank Actions Since Beijing, January, 2005.
- JORDÃO, Sonia. Pontos Básicos para uma Liderança Eficiente. **Diário do Comércio**. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas_artigo_corpo&idColuna=1218&idColunista=11>. Acesso em: 01 maio 2007.
- KOESTENBAUM, Peter. Você tem mesmo vontade de ser líder?. **VOCÊ S.A.**, São Paulo, maio 2000.
- KRAMES, Jeffrey A. **Os Princípios de Liderança de Jack Welch:** 24 lições do maior executivo do mundo. Trad. Eduardo Refkalefsky. **VOCÊ S/A**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

- LANGOWITZ, N. O Espírito Empreendedor Feminino. **HSM MANAGEMENT**, São Paulo: HSM do Brasil. n. 43, mar. - abril 2004.
- LIPOVESTKY, G. **A Terceira Mulher**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- MADALOZO, Angela C. Gestando como feminino: um ponto de vista. Especialização em Gestão de Negócios. Orientador: Gelson João Tesser. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006.
- MAUTONE, Silvana. Por que elas reclamam. **EXAME**, São Paulo: Abril. n. 10, mai. 2006.
- MURARO, R. M. **Mais Lucro**: valores humanos na construção da empresa. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2006.
- NAVARRO, Leila. O Chef Corporativo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas_artigo_corpo&idColuna=1105&idColunista=3440>. Acesso em: 01 maio 2007.
- NEGOCIAÇÃO COLETIVA E EQÜIDADE DE GÊNERO NO BRASIL: cláusulas relativas ao trabalho da mulher 1996-2000. n.17. São Paulo: Pesquisa DIEESE, 2003.
- PETERS, T. As Mulheres Reinam. **HSM MANAGEMENT**, São Paulo: HSM do Brasil. n. 43, mar. - abril 2004.
- RECOARO, Deise. **Encontro Nacional sobre a Mulher Trabalhadora do Ramo Financeiro**. São Paulo: SEEB, 2007.
- REVISTA DA FAE. n. 1/2. Curitiba, jan.dez. 1998.
- REVISTA DA FAE BUSINESS. n. 12. Curitiba, set. 2005.
- SAMARA, Beatriz S. **Pesquisa de Marketing**: conceitos e metodologia. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

- SANTOS, Ana. **O Perfil Gerencial da Mulher Brasileira**. Disponível em: <http://www.caliper.com.br/novo_site/artigo_desc.php?cod=36#down_123>. Acesso em: 17 maio 2007.
- TZU, Sun. **A ARTE DA GUERRA**. Trad. Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2005.

ANEXO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL – UFPR

CAROLINE REINERT MACHADO

TEMA

Perspectivas de carreira para a liderança feminina em Curitiba.

PROBLEMA

Qual a percepção de líderes homens e mulheres, professoras e professores a respeito da liderança feminina em Curitiba?

JUSTIFICATIVA

A evolução carreira profissional feminina tem se tornado cada vez mais visível na empresas. As mulheres estão atingindo cargos mais altos que eram tachados como sendo cargos masculinos. Entretanto, será que ainda há a discriminação? Os salários já se igualaram? A pesquisa com empresários, empresárias e professores irá demonstrar como essa mudança vem sendo vista e sentida.

ENTREVISTA

- 1) Quais são as potencialidades necessárias para uma pessoa ser bem sucedida na carreira profissional? Quais os fatores que influenciam carreira profissional? Que características um bom líder deve apresentar?
- 2) Quais os fatores que influenciam a carreira profissional de uma mulher? A mulher tem, ou precisa ter características diferentes do homem para se sobressair? As exigências do mercado são diferentes para homens e mulheres? Como é vista a evolução da mulher no mercado de trabalho?
- 3) Ainda existe discriminação contra as mulheres?
- 4) Se você acha que ainda existe discriminação, exemplifique em quais situações.
- 5) Quem discrimina? Pessoas com cargo superior, inferior, igual ou todos?
- 6) Qual a frequência dessas ocorrências? Muito alta (diariamente ou várias vezes ao dia), alta (2 a 4 vezes por semana), baixa (quinzenal), muito baixa (mensal ou menos).